

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*«Утверждаю»*

Проректор по учебно-методической работе

\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко

«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Б1.В.11 Бизнес-планирование и управление бизнес-процессами**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения – очная

Курс – 3

Семестр – 6

Всего зачетных единиц – 5, часов – 180

Форма отчётности: зачет – 6 семестр.

Программу разработал:

к.и.н., доцент Е.А. Беляева

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Заведующая кафедрой \_\_\_\_\_

Е.А. Беляева

Смоленск  
2022

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.11 «Бизнес-планирование и управление бизнес-процессами» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент.

Изучается студентами 3 курса в 6 семестре и находится в тесной взаимосвязи с такими дисциплинами как «Микро- и макроэкономика», «Экономика», «Менеджмент», «Основы организации бизнеса» и др., служит основой для таких дисциплин как «Интернет-предпринимательство и интернет-маркетинг», «Управление каналами продаж» и др.

Цель учебной дисциплины: сформировать базовые профессиональные знания и умения обучающихся в области методологии, теории и технологии разработки бизнес-плана и управления бизнес-процессами, а также приобрести практические навыки анализа текущего состояния компании.

Полученные знания при изучении дисциплины «Бизнес-планирование и управление бизнес-процессами» направлены на формирование знаний по теории планирования бизнеса, основам построения, расчета и анализа современной системы показателей характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов в условиях изменяющейся экономики, а так же успешному освоению дисциплин образовательной программы, успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
<b>ПК-4.</b> Способен проводить анализ, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов организации в сфере управления брендами, а также контролировать и оценивать эффективность результатов принятых управленческих решений	<b>Знать:</b> способы и методы проведения анализа экономических показателей и бизнес-процессов в сфере управления брендами на основе данных бухгалтерской и налоговой отчетности; способы выбора оптимальной стратегии игры в рамках принятых моделей; способы получения и методики обработки информации от экспертов, способы проведения сложных экспертиз; основные подходы к формализации человеческих знаний, бизнес-процессов и организационных структур, электронные ресурсы и системы, используемые для учета, интеллектуального анализа экономических данных и поддержки принятия решения; оценивать экономическую эффективность принятых управленческих решений в сфере управления брендами. <b>Уметь:</b> проводить анализ экономических показателей и бизнес-процессов в сфере управления брендами на основе данных бухгалтерской и налоговой отчетности; применять методы теории игр, относящиеся к играм на графах и экономическим играм для сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей; осуществлять постановку задачи системного анализа, строить и реализовывать методику системного анализа для проведения исследований; проводить формализацию знаний и строить продукционные модели, решать задачи анализа и

	<p>визуализации данных интегральными средствами технологий электронных таблиц, баз данных и систем учета;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками экономического анализа; навыками построения теоретико-игровых моделей средствами теории игр на графах и экономических игр; навыками документального оформления управленческих решений; методами и приемами моделирования бизнес-процессов с использованием технологий электронных таблиц, баз данных, систем планирования и учета, искусственного интеллекта, а также подготовки аналитических материалов; навыками расчета и анализа бухгалтерской и налоговой информации, оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере управления брендами.</p>
<p><b>ПК-7.</b> Способен осуществлять бизнес-планирование, управлять инвестициями и оценивать риски; разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, применяя современные информационные технологии</p>	<p><b>Знать:</b> методы управления финансами организации, составления форм бюджетной и финансовой отчетности; методологию бизнес-планирования и оценки стоимости бизнеса, методы обоснования финансовых и инвестиционных решений и оценки рисков; возможности современных инструментов поиска, агрегирования и анализа бизнес-информации в сети Интернет; нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской, инвестиционной деятельности, учета и контроля, а также технологические средства администрирования, автоматизации обработки данных, формирования отчетности с использованием баз данных и специализированной платформы «1С:Предприятие».</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные методы оценки финансового состояния организации, современные методики оценки эффективности инвестиционных проектов; проводить анализ финансовой отчетности и использовать полученные результаты в целях обоснования планов и управленческих решений; разрабатывать бизнес-планы в сфере управления брендами; пользоваться инструментами для поиска, агрегирования и анализа бизнес информации в сети Интернет; решать задачи обработки данных, учёта, планирования, оценки рисков средствами электронных таблиц, баз данных и платформы «1С:Предприятие».</p> <p><b>Владеть:</b> методами оценки финансового состояния организации, оценки эффективности инвестиционных проектов и оценки стоимости бизнеса; навыками анализа финансовой отчетности и использования полученных результатов в целях обоснования планов и управленческих решений; навыками разработки бизнес-планов в сфере управления брендами; методами, приёмами и инструментами поиска, агрегирования и анализа бизнес информации в сети Интернет; методами и приемами работы с электронными таблицами, базами данных, а также прикладными объектами типовых конфигураций на базе платформы «1С:Предприятие».</p>

### **3. Содержание дисциплины**

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

Рыночная экономика и объективная необходимость планирования на макро- и микроуровнях. Система планирования в условиях рынка как основной метод и составная часть управления экономикой. Прогнозирование в рыночной экономике: понятие, содержание, роль и значение; взаимосвязь прогнозирования и планирования. Роль и место планирования в управлении предприятием. Планирование как наука и вид экономической деятельности. Сущность и структура объектов планирования. Предмет планирования. Временные границы планирования. Экономический механизм управления предприятием. Система планов: перспективное, среднесрочное, текущее планирование. Бизнес-план предприятия.

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

Предпринимательство и бизнес-планирование, роль и место в экономике. Содержание предпринимательской деятельности. Классификация предпринимательской деятельности. Понятие бизнеса как инициативной экономической деятельности. Объекты бизнеса. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса. Понятие и содержание бизнес-планирования.

#### **Тема 3. Резюме бизнес-плана**

Титульный лист бизнес-плана. Резюме. Уникальность бизнеса. Планируемая стратегия фирмы: вход на рынок или его развитие через анализ факторов, условий, слабых мест в действиях конкурентов. Описание отрасли экономической деятельности и рынка сбыта, его структуры, емкости, темпов роста. Анализ конкурентных преимуществ собственного бизнеса. Прогноз финансовых результатов. Требуемая сумма инвестиций. Особенности структуры резюме бизнес-плана нового и действующего бизнеса. Примерная форма резюме.

#### **Тема 4. Исследование и анализ рынка, план маркетинга**

Прогноз конъюнктуры рынка. Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере. Прогноз коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов. Общая стратегия маркетинга: рыночная стратегия бизнеса, описание и анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта. Анализ продаж за предшествующий период. Сегментация рынка. Определение емкости рынка. Прогноз развития рынка. Планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности товара. Планирование цены. Прогнозирование величины продаж. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов. Анализ системы ценовых скидок как инструмента стимулирования реализации. Сравнительный анализ эффективности методов реализации. Структура собственной торговой сети. Политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий. Реклама и продвижение товара на рынок.

#### **Тема 5. Составление плана производства и организационного плана**

Производственный цикл. Производственные мощности. Их роль в совершенствовании бизнеса. Развитие производственных мощностей за счет приобретения и аренды. Структура и показатели производственной программы. Анализ выполнения плана производства. Анализ портфеля заказов. Расчет производственной мощности. Планирование выпуска продукции. Планирование выполнения производственной программы. Собственность и ее роль в организации бизнеса. Организационно-правовые формы предпринимательства в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Экономическое обоснование создания, реорганизации предприятия.

Организационная структура, экономическое обоснование и оценка эффективности. Управленческая команда и персонал. Планирование потребности в персонале. Планирование трудоемкости производственной программы. Расчет и анализ баланса рабочего времени. Планирование производительности труда. Состав средств на оплату труда. Анализ фонда заработной платы. Планирование фонда заработной платы. Планирование снижения себестоимости продукции. Планирование сметы затрат на производство продукции.

#### **Тема 6. Финансовый план и оценка рисков**

Финансы предпринимательской организации. Управление финансами: финансовый механизм, финансовые методы, финансовые ресурсы, финансовые рычаги. Оценка эффективности предпринимательской деятельности: принципы и методы. Цели, задачи и функции финансового планирования. Содержание финансового плана. Анализ финансового положения. Планирование доходов и поступлений. Планирование расходов и отчислений. Привлечение кредитов и анализ их эффективности. Источники финансирования ресурсов предприятия и их соотношение. Анализ эффективности инвестиций. Срок полного возврата вложенных средств и получение дохода от них. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана. Баланс доходов и расходов фирмы. Хозяйственный риск: сущность, место и роль в планировании. Виды потерь и риска: материальные, трудовые, финансовые, времени. Внешние и внутренние риски. Показатели риска и методы его оценки. Методы снижения риска: страхование, поручительство, распределение риска, резервирование средств. Анализ и планирование риска. Методы анализа.

#### **Тема 7. Форма представления бизнес-плана**

Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой. Задачи и преимущества использования бизнес-плана. Типология бизнес-планов. Основные области применения бизнес-плана. Принципы разработки бизнес-плана. Роль компьютерных технологий в разработке бизнес-плана. Общая характеристика ПО «ProjectExpert», ПО «АЛЪТ-ИНВЕСТ». Основы методологии бизнес-планирования. Стратегическая ориентация бизнес-планирования. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнес-плана. Подготовка бизнес-плана к реализации.

#### **Тема 8. Экспертиза бизнес-плана**

Основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах. Методика проверки информации, представленной в бизнес-плане.

#### **Тема 9. Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления**

Понятие бизнес-процесса (БП), определение, виды процессов. Управляющие, операционные, поддерживающие БП. Декомпозиция БП. Подпроцессы, процедуры, функции. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления. Нацеленность управления БП на создание ценности для потребителя. Способы описания БП, роли в БП.

#### **Тема 10. Моделирование, анализ и проектирование бизнес-процессов**

Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования. Компоненты процесса и программные средства. Методологии EPC, UML, IDEF. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации). Валидация и имитационное моделирование. Роли участников анализа процессов. Отчет по результатам анализа. Цели проектирования БП. Управление проектированием процессов. Описание текущего и будущего состояния процесса. Определение действий в рамках нового процесса. Управление изменениями.

## Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов

Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

### 4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Прогнозирование и планирование в условиях рынка	15	2	4	9
2	Сущность и содержание бизнес-планирования на предприятии	15	2	4	9
3	Резюме бизнес-плана	15	2	4	9
4	Исследование и анализ рынка, план маркетинга	19	4	6	9
5	Составление плана производства и организационного плана	19	4	6	9
6	Финансовый план и оценка рисков	17	4	4	9
7	Форма представления бизнес-плана	17	4	4	9
8	Экспертиза бизнес-плана	15	2	4	9
9	Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления	16	4	4	8
10	Моделирование, анализ и проектирование бизнес-процессов	16	2	6	8
11	Реинжиниринг бизнес-процессов	16	4	4	8
ИТОГО		180	34	50	96

### 5. Виды образовательной деятельности

#### Занятия лекционного типа

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

1. Рыночная экономика и объективная необходимость планирования
2. Роль и место планирования в управлении предприятием.
3. Сущность и структура объектов планирования.

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

1. Содержание предпринимательской деятельности.
2. Классификация предпринимательской деятельности.
3. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса.
4. Понятие и содержание бизнес-планирования.

#### *Лекция 3. Резюме бизнес-плана*

1. Титульный лист бизнес-плана.
2. Планируемая стратегия фирмы.
3. Описание отрасли экономической деятельности и рынка сбыта.
4. Анализ конкурентных преимуществ собственного бизнеса.

#### *Лекция 4. Исследование и анализ рынка, план маркетинга*

1. Прогноз конъюнктуры рынка.

2. Прогноз коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов.
3. Анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта.
4. Сегментация рынка. Определение емкости рынка. Прогноз развития рынка.
5. Планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности товара. Планирование цены.
6. Разработка собственной ценовой политики фирмы.

#### ***Лекция 5. Составление плана производства и организационного плана***

1. Производственный цикл. Производственные мощности. Их роль в совершенствовании бизнеса.
2. Развитие производственных мощностей за счет приобретения и аренды.
3. Анализ выполнения плана производства. Анализ портфеля заказов.
4. Расчет производственной мощности. Планирование выпуска продукции.
5. Организационная структура, экономическое обоснование и оценка эффективности.
6. Управленческая команда и персонал. Планирование потребности в персонале.
7. Состав средств на оплату труда. Анализ фонда заработной платы.

#### ***Лекция 6. Финансовый план и оценка рисков***

1. Финансы предпринимательской организации.
2. Содержание финансового плана.
3. Источники финансирования ресурсов предприятия и их соотношение.
4. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана.
5. Виды потерь и риска: материальные, трудовые, финансовые, времени.

#### ***Лекция 7. Форма представления бизнес-плана***

1. Типология бизнес-планов и принципы разработки бизнес-плана.
2. Основы методологии бизнес-планирования.
3. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнес-плана.
4. Подготовка бизнес-плана к реализации.

#### ***Лекция 8. Экспертиза бизнес-плана***

1. Основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах.
2. Методика проверки информации, представленной в бизнес-плане.

#### ***Лекция 9. Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления***

1. Понятие бизнес-процесса (БП), определение, виды процессов.
2. Управляющие, операционные, поддерживающие БП.
3. Декомпозиция БП. Подпроцессы, процедуры, функции.
4. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления.

#### ***Лекция 10. Моделирование, анализ и проектирование бизнес-процессов***

1. Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования.
2. Компоненты процесса и программные средства.
3. Методологии EPC, UML, IDEF. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации).
4. Валидация и имитационное моделирование.
5. Роли участников анализа процессов. Отчет по результатам анализа.

#### ***Лекция 11. Реинжиниринг бизнес-процессов***

1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов

2. Этапы проведения реинжиниринга.
3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

### **Занятия семинарского типа (практические занятия)**

#### **Практическое занятие 1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Рыночная экономика и объективная необходимость планирования на макро- и микроуровнях.
2. Система планирования в условиях рынка как основной метод и составная часть управления экономикой.
3. Прогнозирование в рыночной экономике: понятие, содержание, роль и значение; взаимосвязь прогнозирования и планирования.
4. Роль и место планирования в управлении предприятием.
5. Планирование как наука и вид экономической деятельности.
6. Сущность и структура объектов планирования.
7. Предмет планирования.
8. Временные границы планирования.
9. Экономический механизм управления предприятием.
10. Система планов: перспективное, среднесрочное, текущее планирование.
11. Бизнес-план предприятия.

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

*Вопросы для обсуждения:*

1. Предпринимательство и бизнес-планирование, роль и место в экономике.
2. Содержание предпринимательской деятельности.
3. Классификация предпринимательской деятельности.
4. Понятие бизнеса как инициативной экономической деятельности.
5. Объекты бизнеса.
6. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса.
7. Понятие и содержание бизнес-планирования.

#### **Практическое занятие 3. Резюме бизнес-плана**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Титульный лист бизнес-плана. Резюме.
2. Уникальность бизнеса.
3. Планируемая стратегия фирмы: вход на рынок или его развитие через анализ факторов, условий, слабых мест в действиях конкурентов.
4. Описание отрасли экономической деятельности и рынка сбыта, его структуры, емкости, темпов роста.
5. Анализ конкурентных преимуществ собственного бизнеса.
6. Прогноз финансовых результатов.
7. Требуемая сумма инвестиций.
8. Особенности структуры резюме бизнес-плана нового и действующего бизнеса.
9. Примерная форма резюме.

#### **Практическое занятие 4. Исследование и анализ рынка, план маркетинга**

*Вопросы для обсуждения:*



1. Прогноз конъюнктуры рынка.
2. Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере.
3. Прогноз коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов.
4. Общая стратегия маркетинга: рыночная стратегия бизнеса, описание и анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта. Анализ продаж за предшествующий период.
5. Сегментация рынка.
6. Определение емкости рынка.
7. Прогноз развития рынка.
8. Планирование ассортимента.
9. Оценка конкурентоспособности товара.
10. Планирование цены.
11. Прогнозирование величины продаж.
12. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов.
13. Анализ системы ценовых скидок как инструмента стимулирования реализации.
14. Сравнительный анализ эффективности методов реализации.
15. Структура собственной торговой сети.
16. Политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий.
17. Реклама и продвижение товара на рынок.

### **Практическое занятие 5. Составление плана производства и организационного плана**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Производственный цикл.
2. Производственные мощности.
3. Их роль в совершенствовании бизнеса.
4. Развитие производственных мощностей за счет приобретения и аренды.
5. Структура и показатели производственной программы.
6. Анализ выполнения плана производства.
7. Анализ портфеля заказов.
8. Расчет производственной мощности.
9. Планирование выпуска продукции.
10. Планирование выполнения производственной программы.
11. Собственность и ее роль в организации бизнеса.
12. Организационно-правовые формы предпринимательства в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
13. Экономическое обоснование создания, реорганизации предприятия.
14. Организационная структура, экономическое обоснование и оценка эффективности.
15. Управленческая команда и персонал.
16. Планирование потребности в персонале.
17. Планирование трудоемкости производственной программы.
18. Расчет и анализ баланса рабочего времени.
19. Планирование производительности труда.
20. Состав средств на оплату труда.
21. Анализ фонда заработной платы.
22. Планирование фонда заработной платы.
23. Планирование снижения себестоимости продукции.
24. Планирование сметы затрат на производство продукции.

### **Практическое занятие 6. Финансовый план и оценка рисков**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Финансы предпринимательской организации.
2. Управление финансами: финансовый механизм, финансовые методы, финансовые ресурсы, финансовые рычаги.
3. Оценка эффективности предпринимательской деятельности: принципы и методы.
4. Цели, задачи и функции финансового планирования.
5. Содержание финансового плана.
6. Анализ финансового положения.
7. Планирование доходов и поступлений.
8. Планирование расходов и отчислений.
9. Привлечение кредитов и анализ их эффективности.
10. Источники финансирования ресурсов предприятия и их соотношение.
11. Анализ эффективности инвестиций.
12. Срок полного возврата вложенных средств и получение дохода от них.
13. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана.
14. Баланс доходов и расходов фирмы.
15. Хозяйственный риск: сущность, место и роль в планировании.
16. Виды потерь и риска: материальные, трудовые, финансовые, времени.
17. Внешние и внутренние риски.
18. Показатели риска и методы его оценки.
19. Методы снижения риска: страхование, поручительство, распределение риска, резервирование средств.
20. Анализ и планирование риска.
21. Методы анализа.

### **Практическое занятие 7. Форма представления бизнес-плана**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой.
2. Задачи и преимущества использования бизнес-плана.
3. Типология бизнес-планов.
4. Основные области применения бизнес-плана.
5. Принципы разработки бизнес-плана.
6. Роль компьютерных технологий в разработке бизнес-плана.
7. Общая характеристика ПО «ProjectExpert», ПО «АЛТ-ИНВЕСТ».
8. Основы методологии бизнес-планирования.
9. Стратегическая ориентация бизнес-планирования.
10. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнес-плана.
11. Подготовка бизнес-плана к реализации.

### **Практическое занятие 8. Экспертиза бизнес-плана**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах.
2. Методика проверки информации, представленной в бизнес-плане.

### **Практическое занятие 9. Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие бизнес-процесса (БП), определение, виды процессов.
2. Управляющие, операционные, поддерживающие БП.
3. Декомпозиция БП. Подпроцессы, процедуры, функции.
4. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления.
5. Нацеленность управления БП на создание ценности для потребителя.
6. Способы описания БП, роли в БП.

## Практическое занятие 10. Моделирование, анализ и проектирование бизнес-процессов

*Вопросы для обсуждения:*

1. Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования.
2. Компоненты процесса и программные средства.
3. Методологии EPC, UML, IDEF.
4. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации).
5. Валидация и имитационное моделирование.
6. Роли участников анализа процессов.
7. Отчет по результатам анализа.
8. Цели проектирования БП.
9. Управление проектированием процессов.
10. Описание текущего и будущего состояния процесса.
11. Определение действий в рамках нового процесса.
12. Управление изменениями.

## Практическое занятие 11. Реинжиниринг бизнес-процессов

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов
2. Этапы проведения реинжиниринга.
3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

## Самостоятельная работа

Самостоятельная работа студентов направлена на разработку и представление итогового продукта в виде разработанного Бизнес-плана. На основании практических занятий, которые ориентированы на формирование навыков практического применения научных (теоретических) положений изучаемого курса. Практическая ориентация занятий является приоритетной, она показывает, как усваивается лекционный материал.

На примере компании «Общебит» и методических рекомендаций студентам предлагается выполнение самостоятельно выбранных и утвержденных преподавателем тем бизнес-планов. Студенты под руководством преподавателя выполняют расчеты и оформляют бизнес-планы. Результаты работы над бизнес-планом студенты представляют на практических занятиях.

Пример бизнес-плана: компания *Общебит*

### 1. Резюме для высшего руководства

Internet-кафе *Общебит*, в отличие от обычного кафе, представляет собой уникальное место для общения и развлечений в сети Internet. Это кафе появилось как ответ на влечение времени. Публика хочет 1) иметь доступ к средствам коммуникации и источникам информации, существующим в сети Internet, и 2) иметь возможность обмениваться впечатлениями со своими друзьями и коллегами.

Цель данного бизнес-плана — получить финансирование в объеме 3,5 млн. руб. Это дополнительное финансирование необходимо для начала работ по благоустройству помещения, приобретения оборудования и покрытия затрат в течение первого года функционирования. В настоящее время компания получила средства из четырех источников: 1) 2,4 млн. руб. из Фонда поддержки малого бизнеса Энской области, 2) 1,4 млн. руб. инвестиций от Сергея Сеницына, 3) 3,6 млн. руб. от трех инвесторов, и 4) 3 млн. руб. в виде краткосрочных займов.

Компания *Общедит* является обществом с ограниченной ответственностью. Ее владельцами являются Сергей Сеницын и три внешних инвестора: Леонид Птицын, Иван Лисицын и Вадим Куницын. Эти инвесторы являются акционерами, а значит, рискуют только своими личными инвестициями в размере 1,2 млн. руб. каждый.

Финансирование, полученное от владельца, акционеров и Фонда поддержки малого бизнеса Энской области обеспечит успешное открытие компании и ее функционирование в течение первого года. Крупные инвестиции позволят компании *Общедит* открыть полноценное Internet-кафе. Уникальное современное оборудование даст возможность создать уютную атмосферу для посетителей кафе. В течение первого года кафе *Общедит* создаст постоянный контингент посетителей, обеспечив себе достаточную базу для работы в течение второго года.

### **1.1. Цели**

На ближайшие три года компания установила следующие цели.

- Создать уникальную современную обстановку, отличающую кафе *Общедит* от других местных кафе.
- Расширить контингент посетителей с помощью образовательных программ.
- Обеспечить посетителям Internet-кафе возможность для максимально комфортного общения.
- Поддерживать разумные цены на кофе и кондитерские изделия.
- Обеспечить широкий выход в Internet и доступ к другим интерактивным услугам.

### **1.2. Миссия**

Популярность сети Internet растет со скоростью геометрической прогрессии. Те, кто испытал современную скорость передачи информации по сети, может оценить прелесть путешествий по Web-сайтам. Тем, кто еще никогда не работал в сети Internet, нужна приятная и благожелательная атмосфера, в которой они могли бы осваивать новые технологии. Компания *Общедит* стремится предоставить своим клиентам неограниченный доступ к сети Internet и обеспечить качественную поддержку их работы и обучения.

### **1.3. Ключи к успеху**

Успех компании *Общедит* обеспечивают следующие факторы.

- Создание уникальной, творческой и уютной обстановки, отличающей Internet-кафе *Общедит* от обычных кафе и будущих аналогов.
- Создание на основе посетителей Internet-кафе особой общности людей, объединенных одинаковыми интересами и увлечениями.
- Создание атмосферы, которая не отталкивала бы новичков. Internet-кафе *Общедит* позиционирует себя как образовательный центр для людей, желающих научиться работать с сетью Internet.
- Прекрасный кофе и вкусные кондитерские изделия.

### **1.4. Риски**

Успех компании *Общедит* зависит от ответов на следующие вопросы.

- Продолжает ли расти спрос на услуги, предоставляемые компанией?
- Продолжает ли расти популярность сети Internet или она является преходящим увлечением?
- Согласны ли клиенты платить за услуги компании *Общедит*?
- Не упала ли стоимость подключения в сеть Internet из дома настолько, что услуги Internet-кафе стали невыгодными?

## **2. Краткое описание компании**

Компания *Общедит* будет размещена в центре Энска и обеспечит своим клиентам полный доступ к сети Internet, предоставляя им популярные компьютерные программы и современное оборудование, а также кофе и кондитерские изделия.

Целевой аудиторией компании являются люди всех возрастов и любого уровня подготовки. Для помощи новичкам компания *Общедит* планирует организовать курсы, позволяющие посетителям освоить основы работы с сетью Internet и электронной почтой. Организовывая такие курсы, компания *Общедит* создаст контингент постоянных клиентов, ценящих ее услуги. Кроме того, удобное расположение, хороший кофе и вкусные кондитерские изделия, а также уютная обстановка позволят создать контингент постоянных посетителей Internet-кафе.

### **2.1. Владельцы компании**

Компания *Общедит* является закрытым акционерным обществом с ограниченной ответственностью. Ее основным владельцем является Сергей Сеницын. Совладельцами компании являются Леонид Птицын, Иван Лисицын и Вадим Куницын.

### **2.2. План создания компании**

Средства, направленные на создание компании, покроют затраты на приобретение современных кофеварок, перестройку и ремонт помещения, покрытие убытков на протяжении первого года и покупку оборудования для доступа в Internet.

Средства связи позволят посетителям Internet-кафе получить высокоскоростной доступ в Internet. На их приобретение будет направлена крупная доля финансирования, выделенного на первый год работы. К числу приобретаемого оборудования относятся компьютерные терминалы и периферические устройства. В частности, будут приобретены два лазерных принтера и сканер.

Помимо этого, часть средств будут направлены на приобретение современного оборудования для приготовления кофе. В частности, будут куплены одна кофеварка эспрессо, одна кофемолка и кофейные сервисы.

Помещение, предназначенное для кафе *Общедит*, требует перестройки и ремонта. На это будут выделены отдельные средства.

Таблица 1.

Затраты на создание компании

<b>Начальные затраты</b>	
Страховка	1 700 000,00р.
Аренда	2 300 000,00р.
Автоматическая кофеварка	150 000,00р.
Кофемолка	79 500,00р.
Компьютерные системы (x 11)	2 431 000,00р.
Линии связи	1 370 000,00р.
Осветительные приборы/перепланировка	2 000 000,00р.
<b>Общие затраты</b>	<b>10 030 500,00р.</b>
<b>Активы</b>	
Денежные средства	500 000,00р.
Ценные бумаги	837 963,00р.
Дебиторская задолженность	897 347,00р.
Товарно-материальные запасы	987 376,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>3 232 686,00р.</b>
<b>Нехватка капитала для начала работы</b>	<b>-6 797 814,00р.</b>

### **2.3. Местоположение и возможности компании**

Кафе расположено в центральной части Энска. Его выбор обусловлен следующими причинами.

Близость к центру.

Близость к основным ресторанам.

Близость к центральному железнодорожному вокзалу.

Низкая арендная плата — 95 руб. за кв. м. при площади 2 000 кв. м.

Все эти обстоятельства позволят кафе стать основным местом для встреч местных жителей.

### **3. Услуги**

Кафе *Общебит* обеспечивает местных жителей возможностями для работы в сети Internet, позволяет им печатать и сканировать документы, а также осваивать азы работы с сетью Internet. Кроме того, компания предлагает им чашку хорошего кофе и вкусные кондитерские изделия.

#### **3.1. Описание услуг**

Компания *Общебит* обеспечивает своим клиентам полный доступ к сети Internet, предоставляя им популярные компьютерные программы и современное оборудование. В частности, Internet-кафе оказывает своим посетителям следующие услуги.

- Доступ к внешним почтовым ящикам электронной почты.
- Аренда внутреннего почтового ящика, который обслуживается серверами компании *Общебит*, обеспечивающими его связь с внешними сетями.
- Доступ к популярным компьютерным программам и утилитам, в частности, FTP, Telnet, Gopher и другие.
- Доступ к Internet-браузерам Netscape или Internet Explorer.
- Доступ к лазерным и струйным принтерам.
- Доступ к популярным компьютерным программам, таким как, AdobePhotoshop и MicrosoftWord.

Кроме того, компания *Общебит* планирует организовать курсы, позволяющие посетителям освоить основы работы с сетью Internet и электронной почтой. Занятия на этих курсах будут проводиться днем и поздно вечером. Организовывая такие курсы, компания *Общебит* создаст контингент постоянных клиентов, ценящих ее услуги. Однако компьютеры, доступ к Internet и обучение клиентов — это лишь часть работы компании по созданию приятной атмосферы в кафе. Хороший кофе, специальные напитки, кондитерские изделия и уютная обстановка позволят посетителям Internet-кафе чувствовать себя как дома.

#### **3.2. Конкуренция**

Internet-кафе *Общебит* является первым заведением подобного рода в г. Энск. Наша компания планирует отмежеваться от обычных кафе, расположенных в окрестности, предлагая своим посетителям доступ в Internet и другие компьютерные услуги.

#### **3.3. Выпуск информационных материалов**

Кафе *Общебит* получит поддержку от компании *Энские компьютеры*, которая обеспечит доступ в сеть Internet, консультации и обслуживание оборудования. Кофейное оборудование и кофе мы планируем приобрести у компании *Братья Кузнецовы*. Контракт на поставку кондитерских изделий пока не заключен. В настоящее время мы ведем переговоры с компаниями *Гоголь-Моголь*, а также *Баранкин и Ко*.

#### **3.4. Технология**

Компания *Общебит* собирается инвестировать средства в приобретение мощных компьютеров, чтобы предоставить посетителям быстрое и эффективное соединение с сетью Internet. Мы будем постоянно обновлять парк компьютеров, стремясь поддерживать высокий уровень обслуживания, поскольку одним из основных преимуществ Internet-кафе является возможность получить доступ к самым современным технологическим изобретениям.

#### **3.5. Будущие услуги**

По мере роста компании *Общебит* количество линий связи будет увеличено. Это обстоятельство учитывается при планировании помещения. Количество пользователей сети Internet постоянно возрастает, усиливая конкуренцию. Для того чтобы выиграть борьбу с конкурентами, компания *Общебит* должна предлагать своим клиентам самые современные услуги.

#### 4. Краткое описание рынка

Поскольку кафе *Общедит* является первопроходцем рынка компьютерных услуг в Эмске, перед ней открываются многообещающие перспективы. Пристрастие клиентов к кофе в сочетании с возрастающим интересом к сети Internet позволило многим Internet-кафе получить крупную прибыль.

##### 4.1. Сегментация рынка

Наш целевой рынок разделяется на две группы. В первую группу входят люди, знакомые с принципами работы в сети Internet и желающие работать за чашкой хорошего кофе в комфортной атмосфере, которую они не могут создать у себя дома. Вторая группа посетителей не умеет работать в сети Internet и просто желает присоединиться к многочисленному интерактивному сообществу. Возраст посетителей кафе *Общедит* колеблется от 18 до 50 лет. Это объясняется широким спектром услуг, предоставляемых кафе: от обычной чашки кофе до возможности использовать самые современные технологические средства связи. Кроме того, контингент посетителей кафе можно разделить на студентов и бизнесменов. Эта сегментация отражена в табл. 2.

Таблица 2.

Анализ целевого рынка

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Студенты	123 456,00р.	138 271,00р.	154 864,00р.
Клерки	7 543,00р.	8 448,00р.	9 462,00р.
Пенсионеры	1 278,00р.	1 310,00р.	1 343,00р.
Подростки	13 278,00р.	15 270,00р.	17 561,00р.
<b>Всего</b>	<b>145 555,00р.</b>	<b>163 299,00р.</b>	<b>183 230,00р.</b>

##### 4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Internet-кафе *Общедит* стремится обслуживать как людей, желающих просто путешествовать по сети Internet под руководством инструктора, так и опытных компьютерных энтузиастов. Более того, кафе должно стать центром притяжения как для местных жителей, так и для путешествующих профессионалов, которые хотят проверить содержимое электронных почтовых ящиков в дружелюбной атмосфере. Эти люди могут либо воспользоваться персональными компьютерами, установленными в Internet-кафе, либо подключить в сеть свои собственные ноутбуки. Целевой рынок Internet-кафе *Общедит* образуют люди разных возрастов.

###### 4.2.1. Потребности рынка

Привычки наших посетителей, а также данные прошлых лет, гарантируют сохранение высокого спроса на кафе в течение следующих пяти лет. Быстрый рост сети Internet и систем интерактивных услуг, происходящий во всем мире, стимулирует появление экономики, основанной на инфраструктуре Internet. Правда, в настоящее время этот вид экономики лишь только зарождается. Потенциальный рост сети Internet поражает воображение. Со временем компьютерный терминал с выходом в сеть станет элементом интерьера любой телефонной будки. Возможно, это станет реальностью через 10–20 лет, однако на протяжении предстоящих пяти лет компании, обеспечивающие выход в Internet, будут испытывать колоссальный рост. Став первым Internet-кафе в городе, компания *Общедит* может воспользоваться всеми преимуществами первопроходца, завоевав признание и лояльность посетителей. В настоящее время компании *Общедит* принадлежат 100% местного рынка Internet-кафе. В течение следующих пяти лет на этом рынке появятся конкуренты. Компания *Общедит* поставила перед собой цель сохранить за собой не менее 50% этого рынка.

###### 4.2.2. Тенденции рынка

В ходе исследования рынка, проведенного осенью 2005 г., было опрошено 50 потенциальных клиентов. В итоге были получены следующие результаты.

- 35 респондентов сказали, что они хотели бы иметь доступ к сети Internet.
- Большинство опрошенных считают, что наиболее приемлемая цена за доступ к Internet равна 25 руб./час
- 25 респондентов заявили, что регулярно используют сеть Internet.

#### **4.3. Состояние индустрии**

Поставки кофе в нашем городе в течение десяти лет росли очень быстро и достигли стадии насыщения. Большой спрос на хороший кофе обусловлен следующими обстоятельствами. Во-первых, основными потребителями кофе являются студенты университета. Во-вторых, росту спроса на кофе способствует холодный и сырой климат. В-третьих, на северо-западе появилась мода на хороший кофе и специальные напитки.

Популярность сети Internet растет со скоростью геометрической прогрессии. Те, кто испытал современную скорость передачи информации по сети, может оценить прелесть путешествий по Web-сайтам. Тем, кто еще никогда не работал в сети Internet, нужна приятная и благожелательная атмосфера, в которой они могли бы осваивать новые технологии. Компания *Общевит* стремится предоставить своим клиентам неограниченный доступ к сети Internet и обеспечить качественную поддержку их работы и обучения.

С учетом острой конкуренции владельцы кафе должны стремиться выделиться среди остальных соперников. Основатели кафе *Общевит* понимают необходимость дифференциации и абсолютно уверены, что ключом к успеху является сочетание хорошего кофе и полный спектр услуг, связанных с доступом к сети Internet. Поскольку в Энске еще не было ни одного Internet-кафе, перед владельцами кафе *Общевит* открываются широкие возможности.

##### **4.3.1. Участники рынка**

В г. Энск функционируют 16 оптовых поставщиков кофе. Они распределяют свой товар среди 20 розничных торговцев. Конкуренция между обоими каналами распределения создает чрезвычайно напряженную обстановку в сфере ценообразования. Некоторые оптовые компании занимаются как оптовой, так и розничной торговлей кофе.

В г. Энске работают восемь провайдеров Internet-услуг. Эти компании невелики и придерживаются самых разнообразных правил ценообразования. Некоторые взимают с клиентов ежемесячную плату, а другие требуют почасовую оплату или оплату телефонных звонков. Независимо от способа оплаты доступ к сети Internet через одну из этих фирм слишком дорог. Кроме мелких фирм на рынке Internet-услуг действуют более крупные провайдеры. Однако их услуги также довольно дороги. Поскольку пользователи не всегда нуждаются в постоянном доступе к Internet, они не торопятся заключать с провайдерами контракты.

##### **4.3.2. Виды распределения**

Двойственная природа Internet-кафе *Общевит* порождает двойную конкуренцию. Компания *Общевит* конкурирует не только с обычными кафе, но и с поставщиками Internet-услуг. Хорошая новость заключается в том, что в настоящее время Internet-кафе *Общевит* является единственным на территории района. Однако в регионе существуют три Internet-кафе: одно — в Энске, а два других — в Эмске.

Напряженная конкуренция среди розничных торговцев кофе создала в этой области ситуацию, в которой все фирмы торгуют по одинаковым ценам. Между ценой и качеством кофе существует прямая зависимость. Некоторые сорта кофе продаются по цене 8 руб. за 100 гр., а другие, более экзотические сорта, могут продаваться и по 16 руб. за 100 гр. Оптовые торговцы кофе устанавливают скидки, которые достигают 50%. Например, 100 гр. суматранского кофе у оптовых торговцев стоит 6,95 руб., а у розничных продавцов — 13,95 руб. Как и в большинстве других отраслей промышленности, при увеличении объемов поставок цены падают.

##### **4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентов**

Основными конкурентами на розничном рынке кофе являются компании *Энская кофейня*, *Чашка кофею* и *Братья Кузнецовы*. Эти компании действуют в г. Энск и



нацелены на тот же рыночный сегмент, что и компания *Общедит* (т.е. на образованную и мобильную часть населения).

Конкуренция в сфере предоставления Internet-услуг в г.Энске протекает между восемью местными фирмами и общенациональными компаниями. Количество компаний, функционирующих в этой сфере, будет постоянно расти. Кроме того, общенациональные компании также будут все глубже внедряться на местные рынки. Особенности Internet лишь способствуют глобальной конкуренции.

## **5. Стратегия и реализация**

Компания *Общедит* разработала три стратегии.

Первая стратегия компании *Общедит* направлена на привлечение новых клиентов. Для этого компания *Общедит* будет нанимать компетентных сотрудников, организовывать справочную службу и курсы по работе с Internet и электронной почтой.

Вторая стратегия направлена на привлечение опытных пользователей Internet. Для этого необходимо поддерживать современный уровень компьютерной технологии, обеспечивать услуги по сканированию и печати документов, а также доступ к мощным компьютерным программам.

Третья стратегия направлена на создание социальной среды среди посетителей. Эта среда будет обеспечивать привлечение клиентов, которые при других обстоятельствах не стали бы работать в сети. Придя в кафе, эти посетители, помимо обычных услуг, смогут развлечься в сети Internet.

### **5.1. Стратегия**

Стратегия компании *Общедит* предусматривает следующие мероприятия.

#### **5.1.1. Привлечение новичков**

Первая стратегия компании *Общедит* направлена на привлечение новых клиентов. Для этого нам необходимо сделать следующее.

- *Создание дружелюбной атмосферы.* Компания *Общедит* будет нанимать компетентных сотрудников, основной задачей которых будет обслуживание клиентов.
- *Организация справочной службы.* Если у клиента есть вопрос или жалоба, сотрудник кафе *Общедит* должен помочь ему решить проблему.
- *Организация курсов по работе с Internet и электронной почтой.* Эти курсы предназначены для обучения новичков работе с основными компьютерными программами и системами.

#### **5.1.2. Привлечение опытных пользователей Internet**

Вторая стратегия направлена на привлечение опытных пользователей Internet. Для этого необходимо сделать следующее.

- Поддерживать современный уровень компьютерной технологии.
- Обеспечение услуг по сканированию и печати документов.
- Обеспечение доступа к мощным компьютерным программам.

#### **5.1.3. Создание социальной среды**

Третья стратегия направлена на создание социальной среды среди посетителей. Эта среда будет обеспечивать привлечение клиентов, которые при других обстоятельствах не стали бы работать в сети. Придя в кафе, эти посетители, помимо обычных услуг, смогут развлечься в сети Internet.

## **5.2. Предложение**

Кафе *Общедит* стремится выделиться в среде обычных кафе. Одновременно с хорошим кофе и вкусными кондитерскими изделиями кафе *Общедит* планирует предоставлять своим посетителям Internet-услуги и создавать комфортабельную обстановку для общения.

## **5.3. Маркетинговая стратегия**

Компания *Общедит* позиционирует себя как комфортабельное кафе и поставщика Internet-услуг одновременно. Она планирует продавать высококачественный кофе и кофейные напитки по конкурентоспособной цене. Поскольку в г. Энске довольно много

обычных кафе, компании *Общебит* необходимо установить правильную цену на кофе. Компания *Общебит* будет рекламировать себя через несколько каналов: местные газеты, радиостанции и телеканал. Кроме того, компания будет выпускать купоны на бесплатный доступ к сети Internet для новичков, нуждающихся в обучении.

### 5.3.1. Себестоимость

Данные о себестоимости товаров и услуг приведены в табл. 3.

Таблица 3.

Себестоимость товаров и услуг

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Доступ в интернет	100,00р.	150,00р.	200,00р.
Кофе	15,00р.	20,00р.	25,00р.
Кондитерские изделия	30,00р.	40,00р.	50,00р.
Обучение	300,00р.	350,00р.	400,00р.
<b>Общая себестоимость</b>	<b>445,00р.</b>	<b>560,00р.</b>	<b>675,00р.</b>

### 5.3.2. Ценообразование

Устанавливая цены, компания *Общебит* руководствуется ценами на кофе и специальные напитки, перечисленными в справочнике *Кофе-Чай*, издаваемом компанией *Братья Кузнецовы*. Эта компания занимается кофейным бизнесом 22 года и разработала надежную ценовую стратегию.

Оценить стоимость интерактивных услуг более сложно, поскольку в нашем районе нет других Internet-кафе. По этой причине, устанавливая почасовую цену на свои интерактивные услуги, компания *Общебит* учитывает три источника информации. Во-первых, она учитывает цены на услуги других поставщиков Internet-услуг, таких как компания *Телеком*. Поставщики Internet-услуг используют разные схемы ценообразования. Некоторые из них взимают ежемесячную плату, а другие устанавливают почасовую оплату. Кроме того, некоторые поставщики используют комбинацию этих ценовых стратегий. Вследствие этого их расценки очень быстро становятся слишком высокими. Во-вторых, компания *Общебит* анализирует цены на услуги Internet-кафе, действующих на других рынках, в частности, в городах Энск и Эмск. В-третьих, компания *Общебит* использует результаты исследования рынка, проведенного осенью 2005 г. Оценка этой информации привела компанию *Общебит* к окончательной цене — 250 руб. за час.

### 5.3.3. Стратегия продвижения

В течение первого года компания *Общебит* планирует затратить на укрепление торговой марки и расширение контингента постоянных посетителей почти 500 000 руб. Маркетинговые усилия будут направлены на освоение местного рынка. Вся маркетинговая кампания будет проведена в течение 2006 г. и должна привести к повышению прибыли от продаж примерно на 10%. Затраты на маркетинг составляют около 20% совокупного объема продаж. В частности, в программу действий входят следующие маркетинговые акции: размещение рекламы на местном телевидении, распространение печатной рекламы, размещение рекламных объявлений в местных газетах, размещение рекламы в передачах местных радиостанций, специальные мероприятия в кафе *Общебит*.

### 5.4. Стратегия продаж

Будучи розничной компанией, кафе *Общебит* должна нанять большое количество людей для осуществления продаж. Для сотрудников компании понадобится большое количество компьютерной литературы. Если при найме на работу сотрудник не обладает достаточным запасом знаний, то для него будет организован курс обучения. Кроме того, постоянный сотрудник будет заниматься обслуживанием клиентов и решением их проблем при работе с сетью Internet.

### 5.4.1. Прогноз продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

Таблица 4.

План продаж			
	2007	2008	2009
Доступ в интернет	500 000,00р.	1 000 000,00р.	2 500 000,00р.
Кофе	750 000,00р.	1 500 000,00р.	2 250 000,00р.
Кондитерские изделия	1 500 000,00р.	3 000 000,00р.	4 500 000,00р.
Обучение	15 000 000,00р.	30 000 000,00р.	40 000 000,00р.
<b>Совокупный объем продаж</b>	<b>17 750 000,00р.</b>	<b>35 500 000,00р.</b>	<b>48 250 000,00р.</b>
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Доступ в интернет	250 000,00р.	350 000,00р.	450 000,00р.
Кофе	250 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.
Кондитерские изделия	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.
Обучение	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
<b>Общие затраты на продажи</b>	<b>6 000 000,00р.</b>	<b>7 150 000,00р.</b>	<b>8 350 000,00р.</b>

### 5.5. Календарный план

Контрольные отметки указаны в табл. 5 и на диаграмме. Ответственность за выполнение мероприятий лежит на Сергее Сеницыне.

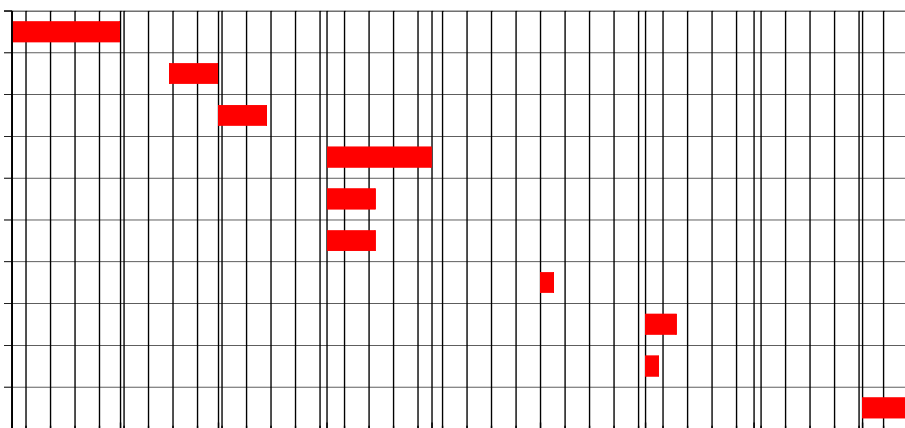


Таблица 5.

Контрольные отметки

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Бизнес-план		15.1.07	1.2.07	100 000	Сеницын	Административный
Финансирование создания компании		15.1.07	1.2.07	100 000	Сеницын	Административный
Выбор места		1.2.07	10.2.07	100 000	Сеницын	Административный
Планировка		1.2.07	10.2.07	100 000	Сеницын	Административный
Дизайнерское решение		1.4.07	10.4.07	100 000	Сеницын	Административный
Ремонт и оборудование		1.1.07	5.1.07	100 000	Сеницын	Административный
План первого года		15.1.07	1.2.07	100 000	Сеницын	Административный
Набор штатных сотрудников		15.1.07	16.1.07	100 000	Сеницын	Административный
Бухгалтерский план		1.3.07	1.4.07	100 000	Сеницын	Административный
Лицензирование		1.3.07	1.4.07	100 000	Сеницын	Административный
Всего, руб.				1 000 000		

## 6. Резюме менеджмента

Компания *Общепит* принадлежит Сергею Синицыну. Он же осуществляет управление компанией. Поскольку компания невелика, она имеет весьма простую организационную структуру.

### 6.1. Организационная структура

Штат компании будет состоять из четырех специалистов по компьютерам, работающих по 30 часов в неделю с зарплатой 6 000, 8 000, 10 000 и 12 000 руб. в месяц. Кроме того, в компании будет работать один технический специалист, способный осуществить мелкий ремонт. Его рабочая неделя будет длиться 40 часов с оплатой 30 000 руб. в месяц. Три инвестора, Леонид Птицын, Иван Лисицын и Вадим Куницын, не будут принимать участия в принятии административных решений. Такая организационная структура компании обеспечивает большую гибкость и позволяет быстро принимать решения. По мере развития компании эта структура может измениться.

Таблица 6.

Штатное расписание

Персонал	Затраты на штат		
	2007	2008	2009
Специалист по компьютерам 1	6 000,00р.	6 000,00р.	6 000,00р.
Специалист по компьютерам 2	8 000,00р.	8 000,00р.	8 000,00р.
Специалист по компьютерам 3	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Специалист по компьютерам 4	12 000,00р.	12 000,00р.	12 000,00р.
Технический специалист	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Продавец	20 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.
Менеджер	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
<b>Всего:</b>	<b>116 000,00р.</b>	<b>116 000,00р.</b>	<b>116 000,00р.</b>

## 7. Финансовый план

*Продажи.* Прогнозные оценки компании *Общепит* получены на основе информации о ценах на кофе, предоставленной фирмой *Братья Кузнецовы*. Для вычисления прибыли за счет продаж Internet-услуг сначала было вычислено количество часов, в течение которых компьютерный терминал может активно работать, а затем примерное количество часов, в течение которых он может быть занят посетителями кафе.

*Стоимость товаров.* Стоимость товаров, сопутствующих торговле кофе, основана на оценках, предоставленных Кондитерской ассоциацией. Себестоимость одного кулинарного изделия равна 20% его цены. Стоимость доступа в сеть Internet равна 100 руб. за сеанс. Себестоимость услуг электронной почты равна 25% ее цены.

*Фиксированные издержки.* Компания понесет следующие фиксированные издержки, связанные с ее созданием: 11 компьютеров — 275 тыс. руб., два принтера — 15 тыс. руб., один сканер — 7,5 тыс. руб., одна кофеварка — 50 тыс. руб., одна кофемолка — 25 тыс. руб., два прилавка — 10 тыс. руб., одно информационное табло — 25 тыс. руб., одна стойка бара — 10 тыс. руб., 16 табуретов — 20 тыс. руб., 6 компьютерных столов — 30 тыс. руб., канцелярские товары — 10 тыс. руб., два телефона — 15 тыс. руб., затраты на декорации — 25 тыс. руб., затраты на установку освещения — 25 тыс. руб.

*Зарплата сотрудников.* Компания *Общепит* планирует нанять четырех специалистов по компьютерам, получающих 6 000, 8 000, 10 000 и 12 000 руб. в месяц соответственно, и одного технического специалиста, получающего 30 000 руб. в месяц. Общие затраты на оплату работы пяти сотрудников в течение первого года составят 66 600 руб. в месяц.

*Аренда.* Компания *Общепит* арендует 2 000 кв. м. по цене 95 руб. за кв. м. В соответствии с договором об аренде компания выплачивает по 190 тыс. руб. в месяц на протяжении 36 месяцев. В конце третьего года договор становится предметом переговоров, и компания может либо продлить, либо отказаться от аренды в соответствии с намерениями арендодателя.

*Коммунальные услуги.* Как указано в контракте, оплата за коммунальные услуги, включая газ и сборку мусора, а также выплата налогов на недвижимость возложена на арендодателя. Единственной коммунальной услугой, которую должен оплачивать арендатор, является телефон. Компания *Общевит* должна оплачивать соединения по 15 телефонным линиям, из них 13 соединены модемами, а две — с обычными телефонами для деловых переговоров. Оплата каждой телефонной линии составляет 1 500 руб. в месяц. Линии, соединенные с модемами, будут обеспечиваться местным провайдером. В итоге их месячная оплата составит 22 500 руб. Ежемесячная оплата двух дополнительных линий для деловых переговоров составит 2 500 руб. плюс оплата за междугородние переговоры. Компания *Общевит* предполагает, что оплата телефонных линий не превысит 4 тыс. руб. в месяц. Следовательно, общие затраты на ведение деловых переговоров не превысят 10 000 руб. в месяц, а общие затраты на оплату телефонных звонков — 30 000 руб. в месяц.

*Расходы на маркетинг.* Компания *Общевит* выделяет 500 тыс. руб. на проведение рекламы. Эти деньги должны пойти на оплату рекламных объявлений в местных газетах.

*Страховка.* На протяжении первого года компания *Общевит* выделяет на страхование 144 тыс. руб. По мере роста доходов во втором и третьем годах расходы на страхование будут увеличиваться.

*Оплата юридических услуг и консультаций.* Стоимость юридических консультаций равна 100 тыс. руб.

*Амортизация.* Для оценки амортизации оборудования компания *Общевит* использует стандартные нормативы. Срок амортизации компьютеров равен пяти годам, а осветительного оборудования — семи.

*Налоги.* Компания *Общевит* является обществом с ограниченной ответственностью. Однако социальные начисления на зарплату составляют 26%.

*Счета к оплате.* Компания *Общевит* взяла банковский кредит в размере 1,15 млн. руб. под 10% годовых. Заем будет выплачиваться ежемесячными взносами в течение трех лет. Краткосрочный кредит в размере 1,21 млн. руб. был взят под 8% годовых.

### 7.1. Плановый баланс

Плановый баланс продемонстрирован в табл. 7.

Таблица 7.

Плановый баланс				
Плановый баланс				
Активы				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	500 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.	200 000,00р.
Ценные бумаги	837 963,00р.	887 950,00р.	988 552,00р.	150 589,00р.
Дебиторская задолженность	897 347,00р.	1 295 431,00р.	1 500 548,00р.	603 201,00р.
Товарно-материальные запасы	987 376,00р.	987 376,00р.	990 590,00р.	3 214,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
<b>Общие текущие активы</b>	<b>3 232 686,00р.</b>	<b>3 785 757,00р.</b>	<b>4 199 690,00р.</b>	
Недвижимость и оборудование	542 500,00р.	542 500,00р.	542 500,00р.	0,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	50 000,00р.	50 000,00р.	50 000,00р.	0,00р.
<b>Чистая недвижимость и оборудование</b>	<b>492 500,00р.</b>	<b>492 500,00р.</b>	<b>492 500,00р.</b>	<b>0,00р.</b>
Нематериальные активы	50 000,00р.	78 500,00р.	90 000,00р.	40 000,00р.
Другие активы	10 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>3 785 186,00р.</b>	<b>4 377 662,00р.</b>	<b>4 803 095,00р.</b>	

<b>Обязательства и капитал акционеров</b>				
Краткосрочные обязательства	500 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.	200 000,00р.
Кредиторская задолженность	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	100 000,00р.	150 000,00р.	200 000,00р.	100 000,00р.
Начисленные расходы	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Другие текущие обязательства	300 000,00р.	300 000,00р.	300 000,00р.	0,00р.
<b>Общие текущие обязательства</b>	<b>1 400 000,00р.</b>	<b>1 670 000,00р.</b>	<b>1 950 000,00р.</b>	
Долгосрочные обязательства	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.	0,00р.
Другие долгосрочные обязательства	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
<b>Общие обязательства</b>	<b>2 000 000,00р.</b>	<b>600 000,00р.</b>	<b>600 000,00р.</b>	
Обычные акции	1 500 000,00р.	1 500 000,00р.	1 500 000,00р.	0,00р.
Займы	285 186,00р.	607 662,00р.	753 095,00р.	467 909,00р.
<b>Общий капитал акционеров</b>	<b>1 785 186,00р.</b>	<b>2 107 662,00р.</b>	<b>2 253 095,00р.</b>	<b>467 909,00р.</b>
<b>Общие обязательства и капитал акционеров</b>	<b>3 785 186,00р.</b>	<b>4 377 662,00р.</b>	<b>4 803 095,00р.</b>	<b>1 017 909,00р.</b>

### 7.2. Прогноз прибылей и убытков

В следующем году мы ожидаем значительного увеличения доходности благодаря освоению новых каналов сбыта. Мы надеемся в 2007 году достичь прибыльности на уровне 70% от общего объема продаж и поддерживать ее в дальнейшем.

Таблица 8.

#### План прибылей и убытков

<b>План прибылей и убытков</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Чистая выручка от реализации продукции	17 750 000,00р.	35 500 000,00р.	49 250 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	445,00р.	560,00р.	675,00р.
<i>Валовая прибыль</i>	<i>17 749 555,00р.</i>	<i>35 499 440,00р.</i>	<i>49 249 325,00р.</i>
Общие расходы	6 116 000,00р.	7 266 000,00р.	8 416 000,00р.
Амортизация	10 000,00р.	20 000,00р.	30 000,00р.
Общие операционные расходы	6 126 000,00р.	7 286 000,00р.	8 446 000,00р.
<i>Операционная прибыль</i>	<i>11 623 555,00р.</i>	<i>28 213 440,00р.</i>	<i>40 803 325,00р.</i>
Расходы на уплату процентов	135 000,00р.	165 000,00р.	195 000,00р.
Другие неоперационные расходы	10 000,00р.	30 000,00р.	20,00р.
Общие неоперационные расходы	145 000,00р.	195 000,00р.	195 020,00р.
<i>Прибыль до уплаты налога на прибыль</i>	<i>11 478 555,00р.</i>	<i>28 018 440,00р.</i>	<i>40 608 305,00р.</i>
Налог на прибыль	5 324 866,50р.	10 649 832,00р.	14 774 797,50р.
<b>Чистая прибыль</b>	<b>6 153 688,50р.</b>	<b>17 368 608,00р.</b>	<b>25 833 507,50р.</b>

### 7.3. Денежные потоки

План движения денежных потоков представлен в табл. 9.

Таблица 9.

#### План движения денежных потоков

<b>План движения денежных средств</b>	
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>	
Чистая прибыль	25 833 507,50р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	30 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	

Увеличение дебиторской задолженности	603 201,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	3 214,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
<b>Чистый денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>26 679 922,50р.</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>	
Капитальные затраты	1 000 000,00р.
Покупка ценных бумаг	500 000,00р.
Другое	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>1 500 000,00р.</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>	
Чистое увеличение долгосрочных займов	1 000 000,00р.
Выплаченные дивиденды	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>1 000 000,00р.</b>
<b>Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств</b>	<b>29 179 922,50р.</b>
Денежные средства в начале плана	500 000,00р.
Денежные средства в конце плана	700 000,00р.

#### 7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа, включая месячное количество заказов и их объемы, обеспечивающие безубыточность, приведены в табл. 10.

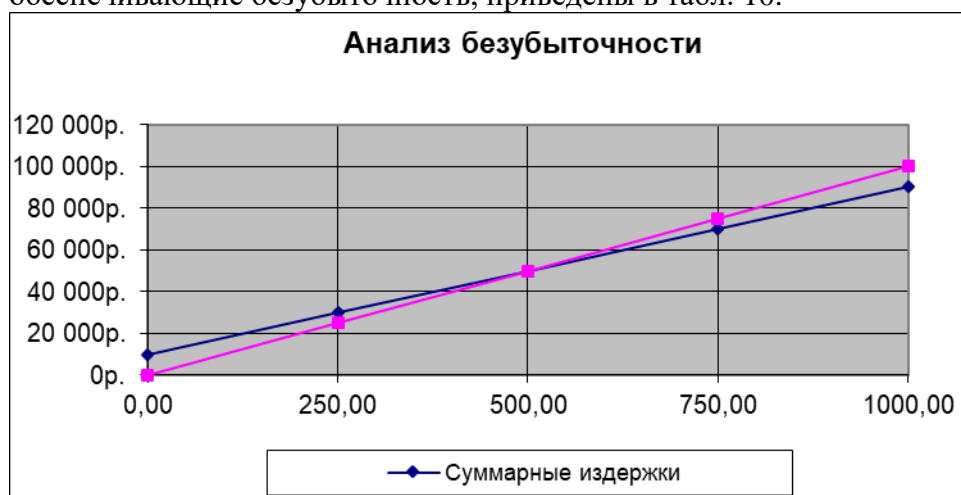


Таблица 10.

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	500
Безубыточный объем продаж, руб.	50 000р.
<b>Предположения:</b>	
Отпускная цена	100,00р.
Переменные затраты	80,00р.
Фиксированные затраты	10 000,00р.

#### 7.5. Финансовые показатели

Финансовые показатели перечислены в табл. 11

Таблица 11.

Основные показатели		
Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	1366,71%

Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	52,45%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	581,81%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	100,00%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	0,00
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	11,12
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	324 444,44
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	380,02
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	13,51%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	2,15

## 6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

### 6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- 1) устный опрос;
- 2) проведение письменных опросов по темам курса;
- 3) выполнение задания по подготовке бизнес-плана.

#### 1. Требования к устному (письменному) ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

#### Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент	- допускает единичные ошибки, но исправляет их



обнаруживает знание и понимание материала, однако:	самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

**Оценка** может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

### **Критерии оценки письменного опроса**

*«Отлично»* - студент глубоко изучил учебный материал; последовательно и исчерпывающе отвечает на поставленные вопросы; свободно применяет полученные знания на практике; практические, лабораторные и курсовые работы выполняет правильно, без ошибок, в установленные нормативом время.

*«Хорошо»* - студент твердо знает учебный материал; отвечает без наводящих вопросов и не допускает при ответе серьезных ошибок; умеет применять полученные знания на практике; практические, лабораторные и курсовые работы выполняет правильно, без ошибок.

*«Удовлетворительно»* - студент знает лишь основной материал; на заданные вопросы отвечает недостаточно четко и полно, что требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; практические, лабораторные и курсовые работы выполняет с ошибками, не отражающимися на качестве выполненной работы.

*«Неудовлетворительно»* - студент имеет отдельные представления об изученном материале; не может полно и правильно ответить на поставленные вопросы, при ответах допускает грубые ошибки; практические, лабораторные и курсовые работы не выполнены или выполнены с ошибками, влияющими на качество выполненной работы.

## **2. Требования к выполнению самостоятельных заданий по подготовке бизнес-плана**

### **Задания для самостоятельного выполнения и критерии их оценки**

#### *Задания для самостоятельной работы*

Заданиями для самостоятельного выполнения являются разделы бизнес-плана, которые оцениваются по двум аспектам:

1. Оценка содержательной части;
2. Оценка навыков представления результатов.

К критериям оценки содержательной части относятся следующие:

1. Правильность и полнота выполнения задания;
2. Соответствие содержания излагаемого материала поставленной задаче;
3. Логичность и аргументированность изложения материала;
4. Правильность оформления списка использованных источников.

#### *Оценка соответствия критериям в баллах:*

1. Выполненное задание наиболее полно соответствует данному критерию – 3 балла;
2. Выполненное задание в достаточной степени соответствует данному критерию – 2 балла;
3. Выполненное задание частично соответствует данному критерию – 1 балл;
4. Выполненное задание не соответствует данному критерию – 0 баллов.

Максимальный балл оценки содержательной части выполненного задания: 12 баллов.

К критериям оценки навыков представления результатов относятся:

1. Качество доклада;
2. Качество ответов на вопросы;
3. Использование демонстрационного материала;
4. Оформление демонстрационного материала.

*Критерии и показатели оценки навыков представления результатов*

№ п/п	Критерий	Оценка (в баллах)
1.	Качество доклада	1 – доклад зачитывается; 2 – доклад пересказывается, докладчик не демонстрирует свободного владения материалом; 3 – доклад пересказывается, докладчик свободно владеет материалом.
2.	Качество ответов на вопросы	1 – нет четкости ответов на большинство вопросов; 2 – даны ответы на большинство вопросов; 3 – ответы на все вопросы убедительны, аргументированы.
3.	Использование демонстрационного материала	1 – демонстрационный материал представлен, но не используется в докладе; 2 – представленный демонстрационный материал периодически используется в докладе; 3 – представленный демонстрационный материал используется в докладе, информативен, автор свободно в нем ориентируется.
4.	Оформление демонстрационного материала	1 – представлен плохо оформленный демонстрационный материал; 2 – демонстрационный материал хорошо оформлен, но есть недочёты; 3 – к демонстрационному материалу претензий нет.

Максимальный балл оценки навыков представления результатов: 12 баллов.

*Общие критерии оценки выполнения заданий для самостоятельного выполнения*

Оценка		Характеристики ответа студента
Отлично	Зачтено	21-24 балла
Хорошо		17-20 баллов
Удовлетворительно		12-16 баллов
Неудовлетворительно	Не зачтено	Менее 12 баллов

**6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация предусматривает проведение зачета. Промежуточная аттестация осуществляется в период семестровых экзаменационных сессий и завершает изучение дисциплины.

Зачет предполагает проверку знаний обучающихся за учебный семестр.

***Оценка «зачтено» выставляется студенту:***

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;
- 3) выполнившему и представившему задание по подготовке бизнес-плана.

***Оценка «не зачтено» выставляется студенту:***

- 1) отработавшему менее 75% практических занятий;
- 2) И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий;
- 3) НЕ выполнившему/выполнившему не в полном объеме и не представившему задание по подготовке бизнес-плана.

### ***Вопросы для самоконтроля для подготовки к зачету***

1. Рыночная экономика и объективная необходимость планирования на макро- и микроуровнях.
2. Система планирования в условиях рынка как основной метод и составная часть управления экономикой.
3. Прогнозирование в рыночной экономике: понятие, содержание, роль и значение; взаимосвязь прогнозирования и планирования.
4. Роль и место планирования в управлении предприятием.
5. Планирование как наука и вид экономической деятельности.
6. Сущность и структура объектов планирования. Предмет планирования.
7. Экономический механизм управления предприятием.
8. Система планов: перспективное, среднесрочное, текущее планирование.
9. Бизнес-план предприятия.
10. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса.
11. Планируемая стратегия фирмы: вход на рынок или его развитие через анализ факторов, условий, слабых мест в действиях конкурентов.
12. Описание отрасли экономической деятельности и рынка сбыта, его структуры, емкости, темпов роста.
13. Анализ конкурентных преимуществ собственного бизнеса.
14. Прогноз финансовых результатов. Требуемая сумма инвестиций.
15. Особенности структуры резюме бизнес-плана нового и действующего бизнеса. Примерная форма резюме.
16. Прогноз конъюнктуры рынка. Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере.
17. Прогноз коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов.
18. Общая стратегия маркетинга: рыночная стратегия бизнеса, описание и анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта.
19. Анализ продаж за предшествующий период. Сегментация рынка. Определение емкости рынка.
20. Прогноз развития рынка. Планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности товара. Планирование цены. Прогнозирование величины продаж.
21. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов.
22. Анализ системы ценовых скидок как инструмента стимулирования реализации.
23. Сравнительный анализ эффективности методов реализации.
24. Структура собственной торговой сети.
25. Политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий.
26. Реклама и продвижение товара на рынок.
27. Производственный цикл. Производственные мощности. Их роль в совершенствовании бизнеса.
28. Развитие производственных мощностей за счет приобретения и аренды.
29. Структура и показатели производственной программы. Анализ выполнения плана производства.
30. Анализ портфеля заказов. Расчет производственной мощности. Планирование выпуска продукции. Планирование выполнения производственной программы.
31. Собственность и ее роль в организации бизнеса.
32. Организационно-правовые формы предпринимательства в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
33. Экономическое обоснование создания, реорганизации предприятия.
34. Организационная структура, экономическое обоснование и оценка эффективности.
35. Управленческая команда и персонал. Планирование потребности в персонале.

36. Планирование трудоемкости производственной программы. Расчет и анализ баланса рабочего времени. Планирование производительности труда.
37. Состав средств на оплату труда. Анализ фонда заработной платы. Планирование фонда заработной платы.
38. Планирование снижения себестоимости продукции. Планирование сметы затрат на производство продукции.
39. Цели, задачи и функции финансового планирования.
40. Содержание финансового плана. Анализ финансового положения. Планирование доходов и поступлений. Планирование расходов и отчислений.
41. Привлечение кредитов и анализ их эффективности. Источники финансирования ресурсов предприятия и их соотношение.
42. Анализ эффективности инвестиций. Срок полного возврата вложенных средств и получение дохода от них.
43. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана. Баланс доходов и расходов фирмы.
44. Хозяйственный риск: сущность, место и роль в планировании.
45. Виды потерь и риска: материальные, трудовые, финансовые, времени. Внешние и внутренние риски.
46. Показатели риска и методы его оценки.
47. Методы снижения риска: страхование, поручительство, распределение риска, резервирование средств.
48. Анализ и планирование риска. Методы анализа.
49. Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой. Задачи и преимущества использования бизнес-плана.
50. Типология бизнес-планов. Основные области применения бизнес-плана. Принципы разработки бизнес-плана.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **7.1 Основная литература**

1. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15430-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/506814>
2. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489327>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493732>
2. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учебник для бакалавров / Л. П. Гаврилов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 372 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2452-7. — Текст :

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508951>
3. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13842-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/467018>
  4. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование : учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496681>
  5. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01641-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489053>
  6. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13619-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497448>
  7. Горелов, Н. А. Развитие информационного общества: цифровая экономика: учебное пособие для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10039-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473571>
  8. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебное пособие для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497224>
  9. Степанов, О. А. Противодействие кибертерроризму в цифровую эпоху: монография / О. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 103 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-12775-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496448>
  10. Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03107-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490497>
  11. Боброва, О. С. Настольная книга предпринимателя: практическое пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-00093-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490439>
  12. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 455 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14024-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488831>
  13. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для бакалавров / Л. П. Гаврилов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 372 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2452-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425884>
  14. Основы цифровой экономики: учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.]; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 235 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13476-6. — Текст:

- электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/459173>
15. Обеспечение законности в сфере цифровой экономики: учебное пособие для вузов / А. О. Баукин [и др.]; под редакцией Н. Д. Бут, Ю. А. Тихомирова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13931-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/467263> Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01641-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450127> (дата обращения: 27.09.2020)
  16. Сологубова, Г. С. Составляющие цифровой трансформации: монография / Г. С. Сологубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 147 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11335-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456069>
  17. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450294>
  18. Степанов, О. А. Противодействие кибертерроризму в цифровую эпоху: монография / О. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 103 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-12775-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448300>
  19. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456169>
  20. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450550>
  21. Внуков, А. А. Защита информации в банковских системах: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. А. Внуков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 246 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01679-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/414083>

#### **Нормативно-правовые акты**

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.92 №2300-1. (в ред. Федерального Закона от 09.01. 1996 г., №2-ФЗ).
2. Федеральный закон РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ.
3. Федеральный закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 06.05.98 №70-ФЗ.
4. Федеральный закон РФ «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ (с учетом дополнений и изменений).

#### **Периодические издания**

1. Маркетинг.
2. Маркетинг в России и за рубежом.
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Реклама. Теория и практика.

5. Управление продажами.
6. Эксперт.
7. Эконс онлайн Режим доступа: <https://econs.online/>

### **7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Инструментарий оценки конкурентоспособности регионов РФ [Электронный ресурс] / Институт региональной политики. – Режим доступа: <http://www.irpex.ru>
2. Министерство экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/>
3. Тетерин Н. Оценка социально-экономической конкурентоспособности региона [Электронный ресурс] / Н. Тетерин. – Режим доступа: [www.chinovnik.uapa.ru/modern/article.php](http://www.chinovnik.uapa.ru/modern/article.php)
4. Правительство РФ официальный сайт Режим доступа: <http://government.ru/>
5. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) Режим доступа: <https://www.minpromtorg.gov.ru/>
6. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России) Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/>
7. Национальная программа «Цифровая экономика России» Режим доступа: <https://digital.ac.gov.ru/>
8. Ростелеком для бизнеса Режим доступа: [https://smolensk.rt.ru/b2b?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=b2b\\_all\\_center&utm\\_term=ростелеком%20для%20бизнеса&utm\\_content=v4directcpc%7C%7C7426080305%7C%7C11289706770%7C%7Cростелеком%20для%20бизнеса%7C%7C1%7C%7Cpremium%7C%7Cnone%7C%7Csearch%7C%7Cno&yclid=5696748376601157182](https://smolensk.rt.ru/b2b?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=b2b_all_center&utm_term=ростелеком%20для%20бизнеса&utm_content=v4directcpc%7C%7C7426080305%7C%7C11289706770%7C%7Cростелеком%20для%20бизнеса%7C%7C1%7C%7Cpremium%7C%7Cnone%7C%7Csearch%7C%7Cno&yclid=5696748376601157182)
9. Мой бизнес – государственная цифровая платформа поддержки предпринимательства Режим доступа: <https://msp.economy.gov.ru/>
10. Wonderware Russia – ваш партнер в цифровой трансформации. Режим доступа: [https://www.wonderware.ru/?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=yandex&utm\\_campaign=wonderwareru-poisk%7C51149301&utm\\_term=цифровизация%20бизнеса&utm\\_content=k50id%7C0100000020375077999%7Ccid%7C51149301%7Cgid%7C4167913383%7Caid%7C8922724841%7Caddp%7Cno%7Cpos%7Cpremium2%7Csrc%7Csearch\\_none%7Cdvc%7Cdesktop%7Cmain&k50id=0100000020375077999\\_&\\_openstat=ZGlyZWN0LnIhbmRleC5ydTts1MTE0OTMwMTs4OTIyNzI0ODQxO3lhbmRleC5ydTpwcmVtaXVt&yclid=5376724302209777464](https://www.wonderware.ru/?utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=wonderwareru-poisk%7C51149301&utm_term=цифровизация%20бизнеса&utm_content=k50id%7C0100000020375077999%7Ccid%7C51149301%7Cgid%7C4167913383%7Caid%7C8922724841%7Caddp%7Cno%7Cpos%7Cpremium2%7Csrc%7Csearch_none%7Cdvc%7Cdesktop%7Cmain&k50id=0100000020375077999_&_openstat=ZGlyZWN0LnIhbmRleC5ydTts1MTE0OTMwMTs4OTIyNzI0ODQxO3lhbmRleC5ydTpwcmVtaXVt&yclid=5376724302209777464)
11. Фонд развития интернет инициатив (ФРИИ) Режим доступа: <https://www.iidf.ru/>
12. Metacommerce Режим доступа: <https://www.metacommerce.ru/>
13. Сбербанк – малый бизнес Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business?utm\\_expid=.ONx3SEYUT1SsWicxDBsUPA.0&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.sberbank.ru%2Fru%2Fs\\_m\\_business%3F2AC46ADA-0AF1-9345-B2DC-8146190F5F36\\_pure\\_cup\\_B2E7DBCB\\_5BD4\\_4A23\\_86A9\\_329C9410AC8F\\_XQ%3D%3D](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business?utm_expid=.ONx3SEYUT1SsWicxDBsUPA.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.sberbank.ru%2Fru%2Fs_m_business%3F2AC46ADA-0AF1-9345-B2DC-8146190F5F36_pure_cup_B2E7DBCB_5BD4_4A23_86A9_329C9410AC8F_XQ%3D%3D)

### **8. Материально-техническое обеспечение**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекторный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.  
Ноутбук HP 530 – 1шт.  
Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.  
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.  
Интерактивная доска IQBoard  
Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP  
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет  
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

### **9. Программное обеспечение**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0  
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич  
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022