

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Направление подготовки (специальность) Экономика  
Профиль образовательной программы Финансы и кредит  
Форма обучения очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Конспект лекций .....	3
	1.1Лекция 1 Планирование как инструмент управления бизнесом» .....	3
	1.2Лекция 2 Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования.4	
	1.3 Лекция 3 Общая структура и краткое содержание бизнес- плана .....	9
	1.4 Лекция 4 Описание бизнеса.....	10
	1.5 Лекция 5 Анализ рынка» .....	11
	1.6 Лекция 6 План производства .....	15
	1.7 Лекция 7 Организационный план.....	17
	1.8 Лекция 8 «Финансовый план».....	19
	1.12 Лекция 9 Анализ и оценка риска» .....	21
2	Методические указания по выполнению лабораторных работ .....	21
3	Методические указания по проведению практических занятий .....	22
	3.4 Практическое занятие № ПЗ-1 Планирование как инструмент управления бизнесом» .....	23
	3.5 Практическое занятие № ПЗ-2 Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования.....	24
	3.6 Практическое занятие № ПЗ-3 Общая структура и краткое содержание бизнес- плана .....	26
	3.7 Практическое занятие № ПЗ-4 Описание бизнеса-.....	
	3.8 Практическое занятие № ПЗ-5 Анализ рынка-.....	
	3.9 Практическое занятие № ПЗ-6 План производства .....	28
	3.10 Практическое занятие № ПЗ- 7«Финансовый план» .....	29
	3.11 Практическое занятие № ПЗ-8 Анализ и оценка риска» .....	29
4	Методические указания по проведению семинарских занятий .....	30

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1. 1 Лекция № 1 (2 часа).

**Тема: «Планирование как инструмент управления бизнесом»**

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Планирование как область знаний
2. Типы планирования и виды планов
3. Принципы планирования

#### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Наименование вопроса № 1 Планирование как область знаний

«Планирование - это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения» [Chell, 2001].

Планирование - это вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов.

Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является план или система планов.

##### 2. Наименование вопроса № 2 Типы планирования и виды планов

Существует огромное количество типов планирования и видов планов. Одни и те же термины у различных авторов означают разные понятия. В таблице 2 представлены основные классификации типов планирования.

Таблица 2- Классификация типов планирования

№ п/п	Классификационный признак	Типы планирования
1	Степень обязательности выполнения плановых заданий	Директивное, индикативное
2	Временной горизонт планирования	Долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное
3	Тип плановых решений	Стратегическое рыночное управление, стратегическое планирование, тактическое (операционное), операционное (оперативно-календарное)
4	Объект планирования	Корпоративное, бизнес- планирование, деятельности функциональных подразделений, деятельности структурных звеньев, деятельности отдельных работников (на уровне рабочих мест)
5	Степень охвата объекта планирования	Общее, частичное
6	Предмет планирования (функциональная область деятельности)	Планирование производства, маркетинга, сбыта материально-технического обеспечения, персонала, финансов, НИОКР и др.

7	Степень повторяемости	Систематическое, единовременное
8	Степень адаптации	Жесткое, гибкое
9	Степень детализации	Агрегированное, детальное
10	Форма координации (по временному признаку)	Последовательное, синхронное Скользящее, внеочередное
11	Ориентация идей планирования (по Акоффу)	Реактивное (reactive), инактивное (inactive), проактивное (proactive), интерактивное (interactive)

### 3. Наименование вопроса № 3 Принципы планирования

Принципы планирования впервые сформулированы А. Файолем, которые значимы и по сей день. Их пять:

	Виды признаков
Сформулированные А. Файолем	-принцип необходимости планирования; -принцип единства планов; -принцип непрерывности; -принцип гибкости планов; -принцип точности планов.

Наряду с важнейшими рассмотренными принципами необходимо остановиться еще на двух новых положениях разработанных Р.Л Акоффом: принцип участия, принцип холизма

Разработанные Акоффом	-принцип участия; -принцип холизма: координация и интеграция
-----------------------	---

## 1. 2 Лекция № 2 (2 часа).

### Тема: «Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования»

#### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. Методы планирования и прогнозирования.
2. Информационное обеспечение планирования
3. Плановые показатели, нормы и нормативы

#### 1. Наименование вопроса № 1 Методы планирования и прогнозирования.

Современный менеджмент располагает богатым арсеналом методов и моделей, используемых в планировании. Чтобы повысить качество планирования, менеджеры должны знать суть этих методов, область их применения, а также их преимущества и недостатки. Независимо от того, относятся ли эти методы к новым или традиционно используемым, менеджеры должны уметь определять, на каких этапах планирования, для каких задач и как целесообразно использовать тот или иной метод. При этом под методом в планировании понимают способ или же совокупность приемов, имеющих существенное значение и позволяющих успешно решить ту или иную конкретную задачу.

Не претендую на полноту обзора многочисленных методов, которые могут быть использованы в планировании, рассмотрим их основные группы. Поскольку бизнес-планирование начинается с проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды бизнеса, методы стратегического анализа также должны быть представлены в арсенале методов планирования.

Методы стратегического и конкурентного анализа

Эта группа методов стратегического анализа используется для изучения макросреды и деловой среды фирмы. К их числу относятся: STEEP-анализ, SWOT-анализ, отраслевой

анализ, анализ стратегических групп, анализ стоимостных цепочек, конкурентный анализ, анализ потребителей.

В планировании используются также и традиционные методы (балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, календарного планирования) или усовершенствованные методы, использующие компьютерные технологии (экономико-математическое моделирование, динамическое имитационное моделирование).

**Балансовый метод.** Имеет универсальное значение. Суть метода заключается в том, что путем построения балансов достигается сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них. Балансы подразделяются на материальные, трудовые и стоимостные. Разработка всех видов балансов базируется на плановых нормах и нормативах. Обычно балансы представляют в виде таблицы, состоящей из двух частей: ресурсной и распределительной. В первой части показываются объем и источники поступления необходимых ресурсов, во второй - основные направления и объемы использования ресурсов.

**Нормативный метод.** Суть нормативного метода планирования показателей заключается в том, что, опираясь на метод аналогии между объектами или процессами, на основе заранее установленных норм и нормативов рассчитывается потребность хозяйствующих субъектов в ресурсах и в их источниках.

**Расчетно-аналитический метод.** Сущность расчетно-аналитического метода заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей.

#### Наименование вопроса № 2 Информационное обеспечение планирования

Информация является основой планирования. В системах планирования и управления различают понятия «данные» и «информация». данными понимают подробные исходные сведения о конкретных

производственных операциях или процессах. Они достаточно обширны и используются для осуществления контроля за основными операциями. На предприятиях данные регистрируются в сводках (журналах учета операций) и периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) подвергаются обработке. Результат такой обработки данных в виде конкретной информации, относящейся к определенному направлению деятельности и трансформированной в подходящую форму, отражается в отчетах. К примеру, в отчете о продажах, в отчете о производстве продукции. Такая информация отличается лаконичностью и используется для планирования и контроля деятельности.

Информация означает сообщение, содержащее новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенность у получателя в той области, к которой оно относится.

Информация, являющаяся основой планирования, может быть двух типов: качественная и количественная информация. Планирование базируется на использовании соответствующим образом обработанной аналитической, прогнозной и фактологической информации.

Наименование вопроса № 3 Плановые показатели, нормы и нормативы  
В планировании информация может быть представлена в виде показателей, норм и нормативов.

Плановые показатели – это целевые ориентиры, характеристики результатов деятельности предприятия с помощью которых реализуется контрольная функция управления.

Таблица - Классификация показателей

Классификационный признак	Виды показателей
1. Степень охвата	Обобщающие Частные
2. Измеритель	Временные Стоимостные Натуральные (натурально-вещественные) Условно-натуральные
3. Вид оценки	Количественные Качественные: -технико-экономические - экономические
4. Форма представления	Абсолютные Относительные
5. Вид деятельности	Финансовые Производственные Трудовые Маркетинговые
6. Длительность временного периода	Долгосрочные Среднесрочные Краткосрочные
7. Тип ориентации	Внутренние Внешние

### 1. 3 Лекция № 3 (2 часа).

**Тема: «Общая структура и краткое содержание бизнес- плана»**

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Титульный лист бизнес- плана.
2. Оглавление бизнес - плана
3. Резюме и краткое содержание бизнес- плана

Наименование вопроса № 1. Титульный лист бизнес- плана.

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, его не следует перегружать излишней информацией. Желательно, чтобы на нем была отражена общая информация:

- полное наименование фирмы - инициатора проекта;
- название бизнес-плана, отражающее его специфику;
- имя владельца-предпринимателя или контактного лица, а также необходимые контактные линии для связи (телефон, факс, e-mail);
- дата и место составления бизнес-плана;
- гриф «Для служебного пользования. Экз. №\_2».

Предприниматели должны осуществлять контроль за распространением копий своего бизнес-плана, а также хранить протоколы их передачи на сторону. Эти меры позволяют ограничить возможности круга лиц, распространяющих или копирующих бизнес-планы без разрешения их владельцев.

Наименование вопроса № 2 Оглавление бизнес – плана

Бизнес-план обычно содержит около 10 разделов. Для предприятий малого и среднего бизнеса его размер ориентировочно должен составлять 30-40 страниц (без приложений). В оглавлении должна быть представлена четкая структура основных разделов бизнес-плана. Как правило, она дается укрупненно, без излишней детализации. Оглавление должно помочь тем, кто будет читать бизнес план, быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию.

Примерное оглавление бизнес-плана

1. Резюме/Краткое содержание.
2. Описание бизнеса.
3. Продукты и услуги.
4. Анализ рынка.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка риска.
10. Приложение.

**Наименование вопроса № 3 Резюме и краткое содержание бизнес- плана**

Резюме представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода «уведомлением о намерениях».

Цель резюме - привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, Дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана. Как правило, резюме содержит следующие составляющие элементы: наименование проекта и назначение бизнес-плана;

- краткая информация о компании;
- суть проекта;
- общая сумма инвестиций в проект и его потребности в финансировании;
- основные финансовые результаты и оценки эффективности проекта.

Резюме должно быть предельно кратким - не более 1-2 страниц. Основные требования по его написанию - четкость, лаконичность и убедительность.

Резюме - это первый раздел бизнес-плана, который следует сразу же за его оглавлением. Хотя резюме размещается в самом начале бизнес-плана, составляется же оно в самую последнюю очередь, когда вся разработка бизнес-плана уже завершена. Резюме может быть представлено в табличной форме.

#### **1. 4 Лекция № 4 (2 часа).**

**Тема: «Описание бизнеса»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Общее описание компании.
2. Анализ отрасли и структура основных вопросов.
3. Описание продуктов и услуг.

**Наименование вопроса № 1 Общее описание компании.**

Цель этого подраздела дать общее описание компании и помочь потенциальному инвестору, партнеру получить ясное представление об интересующей его компании как объекте инвестирования или как о возможном партнере по бизнесу. Сфера потенциальных отличительных компетенций настолько широка, что определить их лишь посредством анализа сильных и слабых сторон компании (методом SWOT-анализа) достаточно сложно.

Для идентификации отличительных компетенций компании могут быть использованы такие методы, как бенчмаркинг процессов, технологический аудит и др. При этом выделяются два основных подхода:

- подход «сверху вниз», основанный на декомпозиции существующих продуктов (товаров и услуг) в системы операций, предполагающий анализ операций и выявление уникальных операций, выполняемых компанией;
- подход «снизу вверх», базирующийся на выделении устойчивых элементов операций и анализе процессов их трансформации в продукты (услуги).

На практике чаще всего используют комбинированный подход.

## Наименование вопроса № 2 Анализ отрасли и структура основных вопросов.

Цель этого подраздела - дать анализ положения дел в отрасли, в которой компания предполагает вести свой бизнес (или действует), выявить потенциал ее прибыльности, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

В этом подразделе необходимо представить краткий обзор политических, экономических, социальных или технологических условий в целом, а также выявить действующие факторы внешней среды и указать условия той отрасли, в которой компания собирается осуществлять свой бизнес. Для этого необходимо собрать и проанализировать информацию об отрасли.

Анализ отрасли для крупных компаний проводится в рамках стратегического анализа внешней среды бизнеса, который осуществляется в несколько этапов.

Первый этап стратегического анализа - выявление степени влияния общих факторов макросреды (экономических, экологических, политico- правовых, технологических и социально-культурных) на деятельность компании. Большинство из них представляют собой силы, которые в незначительной (или ограниченной) степени поддаются контролю и воздействию со стороны менеджеров фирмы. Одни из них могут быть полезными, другие — опасными. Поэтому необходимо тщательно взвесить и оценить влияние политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов на бизнес компании.

Здесь могут быть использованы методы SWOT- и STEEP-анализа. Последний как раз и состоит в определении степени влияния общих факторов внешней среды на деятельность фирмы.

Второй важный этап — это анализ отрасли. Он позволяет оценить степень привлекательности бизнеса компании в рамках отрасли, которая определяет его прибыльность.

В анализе отрасли можно использовать следующие отраслевые характеристики:  
рентабельность (среднюю по отрасли);

- 2) размер и структуру отраслевого рынка;
- 3) жизненный цикл отрасли;
- 4) технологические перемены в отрасли.

Для предприятий малого и среднего бизнеса процесс отраслевого анализа состоит из трех основных шагов: анализ основных характеристик отрасли, анализ конкурентной ситуации в отрасли, выявление стратегических групп и определение ключевых факторов успеха.

Шаг 1. Анализ основных характеристик отрасли. Задачи этого шага - определить границы и ограничения отрасли, касающиеся потребителей, конкурентов, поставщиков, операционной деятельности, сервиса и других факторов, значимых для функционирования в данной отрасли.

Шаг 2. Анализ конкурентной ситуации в отрасли. Задачи этого шага — выявить потенциальных и фактических конкурентов. Анализ проводится на основе пятифакторной модели конкурентного отраслевого анализа, которая широко известна как модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Модель М. Портера рассматривает пять основных факторов конкуренции в отрасли: угроза проникновения на рынок новых компаний, Угроза со стороны продуктов-заменителей/альтернативных услуг, рыночная власть покупателей, рыночная власть продавцов, соперничество между компаниями, действующими в отрасли. Модель позволяет определить общую конкурентную структуру отрасли, выявить основные источники конкурентных сил, чтобы на основе полученных результатов этого анализа выработать конкурентную стратегию.

**Наименование вопроса № 3. Описание продуктов и услуг.**

В данном подразделе дается описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок.

Цель подраздела - дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка.

Указываются планируемый ассортимент и структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях)

Указывается наличие защищенности продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий)

Дается краткая характеристика: условий поставки, дополнительных сервисных услуг потребителям

Важно, чтобы описание физических характеристик продукции или услуг было представлено в сжатой форме, доступной для понимания неспециалиста. Типичная ошибка при подготовке этого подраздела состоит в том, что основное внимание уделяется, как правило, техническому описанию продукции (услуг). Однако технические детали неинтересны инвестору и вряд ли способны оказать положительное влияние на принятие им решений. Детальная техническая информация может быть дана в приложении к бизнес-плану.

Основной акцент следует сделать на описании основных характеристик продукции и тех преимуществ, которые продукция дает потенциальному покупателю (качество, надежность и конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также возможности ее использования). Важно пояснить уникальные особенности, привлекательные преимущества или отличие предлагаемой продукции по сравнению с аналогичными изделиями других фирм. Они могут быть выражены в разных формах: качество товара, низкая себестоимость, новая технология и др. Также необходимо отметить возможность совершенствования данной продукции или услуг. Полезно дать комментарий относительно степени готовности продукции (услуг) к выходу на рынок.

## **1. 5 Лекция № 5 (2 часа).**

**Тема: «Анализ рынка»**

**1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Общее описание рынка и его целевых сегментов.
2. Способы оценки спроса.
3. Анализ конкурентов.

**Наименование вопроса № 1. Общее описание рынка и его целевых сегментов.**

Цель этого раздела - показать ваше знание рынка и конкурентов, убедить потенциального инвестора (кредитора) в существовании рынка сбыта, оценить рынок и тем самым укрепить доверие к бизнес-плану.

Важно показать бизнес как привлекательную возможность для инвестора эффективно использовать свои денежные средства. Чтобы убедить потенциального инвестора (кредитора), нужно показать ему рынок и назвать покупателей. При этом важно показать, что вы хорошо знаете рынок и приложили немалые усилия для сбора соответствующих данных. Данный раздел должен отчетливо продемонстрировать существующую рыночную потребность в предлагаемом продукте или услуге, а также что вы не только понимаете ее, но и можете ее эффективно удовлетворить с прибылью.

В этом подразделе необходимо дать описание рынка в целом и его перспективных целевых сегментов, определить значение характеристик этих сегментов, а также возможностей, которые они предоставляют.

С маркетинговой точки зрения изучение рынка товара в большей мере отвечает рыночным реалиям. Поэтому ранее проведенное исследование отрасли необходимо дополнить исследованием результатов анализа товарного рынка и его целевых сегментов.

#### Наименование вопроса № 2. Способы оценки спроса.

Потенциал рынка (потенциальная емкость рынка по товару) характеризует принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране, демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени. Доля рынка, контролируемая фирмой, определяется отношением объема продаж ее товара к общему объему продаж.

Существует несколько подходов к оценке емкости рынка:

- метод прямого счета - основывается на статистических данных по продажам товара на данном рынке;
- метод косвенных оценок - базируется на использовании оценок рыночного спроса какого-то другого товара, связь которого с искомым может быть надежно доказана;
- метод пробного рынка - опирается на метод пробных продаж, использующий часть определенного рынка в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новый товар;
- смешанные методы - применяют сочетание предыдущих методов и методов, учитывающих специфику потребления, а иногда и производства товаров данной отрасли. Поскольку каждый товарный рынок является уникальным, универсальных рецептов для определения емкости рынка быть не может.

Способы оценки спроса. Выбор способов оценки спроса на товар зависит прежде всего от того, о каком товаре идет речь: о потребительских товарах (длительного или кратковременного пользования), товарах производственного назначения или об услугах.

#### Наименование вопроса № 3. Анализ конкурентов.

Цель конкурентного анализа - составить представление о конкурентах, выявить их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также показать конкурентные преимущества компании.

В данном подразделе необходимо представить анализ конкурентов, производящих аналогичную продукцию. Поскольку конкуренты оказывают существенное влияние на состояние и жизнеспособность бизнеса компании, важно проанализировать их сильные и слабые стороны, а также понять их поведение на рынке.

Необходимо собрать информацию, характеризующую продукцию и услуги конкурентов: качество, предоставляемые гарантии и сервисное обслуживание, условия продажи, скидки и др. Важно показать, в чем отличие предлагаемых продуктов/услуг от продукции конкурентов («позиционирование через дифференцирование»).

Понятно, что одновременно наблюдать за всеми потенциальными конкурентами достаточно сложно. Чтобы сделать процесс анализа конкурентов более обозримым, полезно выделять стратегические группы - группы фирм отрасли, являющиеся вашими прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке. Стратегические группы занимают промежуточное положение между отраслью в целом и отдельной компанией.

## **1. 6 Лекция № 6 (2 часа).**

### **Тема: «План производства»**

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

- 1.Производственный процесс и его обеспечение.
2. Инвестиционные затраты
- 3.Производственные затраты

#### **Наименование вопроса № 1 Производственный процесс и его обеспечение**

Цель данного раздела - представить разработанную стратегию производства продуктов (услуг), показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки. Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности выполнения бизнес-плана. Бизнес-план рассматривает операционную деятельность (по производству, оказанию услуг) как средство для достижения целей предприятия. Поэтому в данном разделе необходимо показать, как производственная деятельность будет способствовать достижению поставленных целей.

Важные задачи данного раздела - определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции (услуг), а также требуемый объем инвестиций.

Ключевые вопросы, которые должны рассматриваться в данном разделе:

- 1.Каковы основные технологические операции производственного процесса (по производству продукта, предоставлению услуг)?
- 2 Какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы на субконтракт?
- 3 Какое производственное оборудование требуется закупить (арендовать) в первую очередь, а какое понадобится в будущем?
- 4 Каков необходимый объем первоначальных инвестиций?
- 5 Каков должен быть план производства и какой должна быть производственная программа для реализации плана продаж?
6. У кого и на каких условиях будет закупаться сырье? Какова репутация поставщиков?
7. Какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат?
8. Каковы операционные конкурентные преимущества компании?

#### **Наименование вопроса № 2 Инвестиционные затраты**

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемое, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес-единица). В ходе инвестирования формируется его имущественный потенциал. Поэтому здесь необходимо дать описание создаваемого имущества, его основных характеристик и рассчитать потребность в инвестициях. При этом оцениваются инвестиционные затраты по всем основным составляющим активов предприятия:

- основные средства;
- оборотные активы;

- нематериальные активы.

Под капитальными вложениями понимают инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, конструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, транспорта, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты. Оценка общих инвестиционных затрат равна суммарной потребности в инвестициях на создание предприятия (инвестиционные затраты на основные средства и предпроизводственные расходы) и потребности в инвестициях для текущей деятельности (оборотные активы, необходимые для формирования начальных товарно-материальных запасов, и др).

В мировой и отечественной практике для оценки инвестиционных затрат используют несколько методов

1. Метод экспоненциальной оценки издержек. Метод основывается на использовании данных об оценках затрат прошлого периода на аналогичные типы предприятий или оборудования, различающихся по размерам и мощности, и применении экспоненциальных коэффициентов издержек.

2. Метод факторной оценки. Оценка полных издержек на основе этого метода состоит в определении затрат на основное оборудование предприятия и последующем суммировании с затратами на вспомогательное оборудование, которые определяются на основе коэффициентов затрат для вспомогательного оборудования. Метод факторной оценки можно применять на этапе проведения предварительных расчетов при условии, что имеются подходящие и скорректированные данные прошлых периодов.

3. Метод оценки, основанный на полном расчете инвестиционных затрат. Наиболее точная оценка инвестиционных затрат базируется на подробном и полном расчете затрат по каждому компоненту проекта. Для этого нужно получить конкурентные расценки на основное оборудование, машины, проведение монтажных работ, работы по строительству и т. д. Общая оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счета.

### Наименование вопроса № 3 Производственные затраты

В основу бизнес-планирования заложена система директ-костинг. В ней принято различать затраты по виду зависимости от объема выпуска продукции и способу отнесения на себестоимость, что связано с выделением следующих видов затрат: переменные и постоянные. Особенность системы директ-костинг заключается в том, что планирование, учет и анализ себестоимости осуществляется только в части переменных затрат. Переменные затраты непосредственно связаны с производственным процессом, соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия. Постоянные затраты относятся к общим издержкам предприятия, рассматриваются как расходы за период времени. К переменным затратам относят те затраты, величина которых из меняется прямо пропорционально изменению объема производства. В их числе:

- затраты на сырье, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты;
- затраты на топливо и энергию, потребляемые на технологические цели;
- сдельная заработка плата основных производственных рабочих и т. д.

Потребность в производственных ресурсах и затраты на них должны оцениваться для:

- основных сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных комплектующих изделий;
- вспомогательных материалов;
- топлива, энергии и других коммунальных услуг;

Требуется определить список необходимых производственных ресурсов (сырья, основных материалов, вспомогательных материалов, покупных изделий и полуфабрикатов, топлива

и энергии на технологические цели), затраты на которые могут быть рассчитаны одним из следующих способов:

- 1) исходя из разработанной производственной программы, установленных технологических норм расхода основных ресурсов на единицу каждого вида продукции и установленных цен на эти ресурсы; затраты на вспомогательные материалы рассчитываются путем определенного процента от расхода основных ресурсов;
- 2) на основе данных аналогичных предприятий по нормам затрат на единицу производимой продукции.

## **1. 7 Лекция № 7 (2 часа).**

**Тема: «Организационный план».**

### **1.7.1. Вопросы лекции:**

1. Организационная структура управления.
2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании
3. Кадровая политика и развитие персонала.

Наименование вопроса № 1 Организационная структура управления.

Цель раздела - показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Этот раздел должен подчеркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует прорабатывать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны успешно реализовать бизнес-идеи, заложенные в бизнес-плане. Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование рабочих групп (численности, функций, подчиненности) управленческих команд и связей между ними. Для реализаций бизнес-плана важно, чтобы оргструктура управления

соответствовала принятой стратегии и кадровой политике предприятия.

Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания.

Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ-а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих.

Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы оргструктур управления, единого образца для всех предприятий не существует.

Проект оргструктуре должен разрабатываться для каждой организации с учетом ее целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач

Наименование вопроса № 2 Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании

Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании должны дать представление о деловых качествах тех лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении и развитии предприятия и которые в значительной мере определяют его успех или неудачу. К ним относятся:

- ключевые менеджеры, занимающие основные руководящие посты;
- предприниматели (собственники бизнеса), отвечающие за разработку концепции и стратегии компании.

По ключевым менеджерам необходимо представить основные сведения, отражающие уровень их квалификации, опыт и профессиональную подготовку, а также предполагаемый круг обязанностей и полномочий каждого (полное резюме должно быть представлено в приложении к бизнес-плану).

Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя:

- 1) ФИО (полностью), год рождения;
- 2) занимаемая должность (краткое описание должности);
- 3) основные обязанности и полномочия;
- 4) уникальные навыки и практический опыт, которые добавляют заключительные компетенции компании;
- 5) уровень и условия вознаграждения.

Основная цель — завоевать доверие у инвестора и сформировать его уверенность в том, что команда способна эффективно работать и реализовать бизнес-план на практике.

В случае предполагаемого расширения существующей команды менеджеров необходимо указать потребности в руководящих работниках, а именно:

- 1) должности;
- 2) основные обязанности и полномочия;
- 3) требуемая квалификация и опыт;
- 4) процесс найма персонала;
- 5) сроки занятости;
- 6) ожидаемый вклад в успех компании;
- 7) уровень и условия вознаграждения.

Информация о владельцах должна включать в себя:

- 1) ФИО (полностью);
- 2) долю их собственности;
- 3) форму собственности (обыкновенные, привилегированные акции);
- 4) степень участия в управлении компанией.

В этом подразделе необходимо указать лиц, обладающих правом подписи финансовых документов, раскрыть систему оплаты труда руководителей и их заинтересованность в конечных результатах.

Наименование вопроса № 3 Кадровая политика и развитие персонала.

Кадровая политика представляет собой систему правил и норм работы с персоналом, обеспечивающую процессы воспроизведения, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией

Организации. Этот подраздел должен отразить предполагаемую к использованию систему оплаты и стимулирования труда, дать разъяснения относительно предполагаемых к использованию элементов кадровой политики, описать систему найма, отбора и обучения персонала, предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития предприятия. Результаты этого подраздела должны описывать стратегию развития персонала предприятия. Хотя в бизнес-планах редко можно встретить сведения, они в значительной мере определяют лицо предприятия и привлекают внимание инвесторов.

Представляемая в этом подразделе информация должна показывать насколько выдвинутые ранее цели и задачи обеспечены кадровым потенциалом, как будет осуществляться необходимое кадровое развитие персонала и соответственно какой комплекс мероприятий и финансовых средств необходим для этого. В целом необходимо обеспечить увязку этого подраздела с остальными разделами бизнес-плана, раскрывающими функциональные стратегии и методы их реализации.

Грамотная проработка этого подраздела предполагает проведение анализа и оценки текущей ситуации по персоналу, а также выработку и принятие соответствующих решений по переподготовке и повышению квалификации работников.

Шаг 1. Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу, выполнение которых предполагает составление перечня всех выполняемых функций и списка руководителей, ответственных за их выполнение Анализ матрицы показывает те функции, которые не обеспечены руководителями, ответственными за их выполнение.

Шаг 2. Оценка уровня имеющейся квалификации руководителей (специалистов) с использованием шкалы (например, высокий, средний, низкий) и соответствующих методов (экспертный, проведение аттестации и др.)

Шаг 3. Выработка и принятие соответствующих решений по пере-подготовке и повышению имеющейся квалификации работников, а также найму недостающих руководителей (специалистов)

## **1. 8 Лекция № 8 (2 часа).**

**Тема: «Финансовый план»**

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

- 1.План прибылей и убытков
- 2.План денежных потоков.
- 3.Прогнозный баланс.

**Наименование вопроса № 1 План прибылей и убытков**

Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес-плана, представляет ее в стоимостной форме, показывает, будет ли прибыльной (рентабельной) деятельность по реализации проекта в результате осуществления выбранной стратегии.

Цель раздела - дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта

План прибылей и убытков (ППУ) представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заемных средств. С его помощью проводится анализ безубыточности бизнеса.

Составление формата документа

Для большинства предприятий основными источниками доходов являются продажи продуктов (услуг). Поэтому составление «Плана прибылей и убытков» начинают с получения из плана сбыта данных о планируемых продажах (по месяцам). Вопросы формирования плана продаж рассматривались ранее в «Плане маркетинга».

Разработка «Плана прибылей и убытков» опирается на результаты ранее проведенных расчетов из других разделов бизнес-плана, а также на дополнительную информацию.

### Наименование вопроса № 2 План денежных потоков.

План денежных потоков (или план движения денежных средств представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период. Он показывает динамику поступления и расходования денежных средств на планируемый период, что позволяет судить о платежеспособности предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных потоков — определить объемы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить сбалансированность поступления и расходования денежных средств в ближайшие 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели прогнозируется объем денежных средств, поступающих на банковский счет в течение месяца, и объем Денежных средств, выплачиваемых предприятием в течение того же Месяца. Если остатка денежных средств на начало периода и ожидаемых в течение этого периода поступлений денежных средств будет недостаточно для покрытия запланированных текущих затрат и других видов расходов (например, на капитальные вложения или на предпроизводственные расходы подготовительного периода по проекту), о чем свидетельствует отрицательный остаток (дефицит денежных средств) на конец периода, то необходимо будет изыскивать дополнительные источники их получения (к примеру, снижать расходы, дебиторскую задолженность, брать кредит в банке и др.). Поэтому одно из важных свойств плана денежных потоков - это предсказание остатка банковского счета на конец периода.

#### Составление формата документа

Разные виды бизнеса могут иметь различные форматы плана денежных потоков в силу специфики самой деятельности. Однако отдельные статьи формата плана денежных потоков непосредственно взаимосвязаны со статьями формата плана прибылей и убытков, планом капитальных затрат, кредитным планом. Отличие между статьями плана денежных потоков и плана прибылей и убытков - в выбранном методе их представления. Если в плане прибылей и убытков все статьи затрат представлены по методу их начисления, в момент реализации (отгрузки) продукции и выписки счета-фактуры, то в плане денежных потоков - по их оплате, в соответствии с запланированным графиком поступления (выбытия) денежных средств, покрытия дебиторской или кредиторской задолженности.

На формирование денежного потока предприятия реальное влияние оказывают три вида деятельности: операционная, инвестиционная и финансовая. Поэтому денежный поток предприятия представляет собой совокупный операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток.

В этой связи при составлении формата плана денежных потоков целесообразно все поступления и выплаты денежных средств упорядочить в три группы, которые характеризуют основные направления и источники получения денежных средств.

### Наименование вопроса № 3 Прогнозный баланс.

Прогнозный баланс дает прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупненно в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса состоит в определении долгосрочной финансовой потребности предприятия в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Он составляется на заключительном этапе и выполняет функцию финального аккорда в проведении финансовых расчетов и разработке финансовых документов бизнес-плана. Прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других финансовых

документов - плана прибылей и убытков и плана денежных потоков. Прогнозный баланс поставляет важную информацию для расчета финансовых коэффициентов. Но его разработка требует хорошего понимания сути финансовых показателей.

В качестве начального баланса для действующего предприятия используются данные из отчетного бухгалтерского баланса предприятия на последнюю дату, а для вновь создаваемого предприятия составляется стартовый прогнозный баланс.

Основой для прогнозирования баланса являются разработанные ранее прогноз продаж и план сбыта продукции для первого года, план прибылей и убытков на планируемый период и для первого года, а также план денежного потока для первого года.

## **1. 9 Лекция № 9 (2 часа).**

**Тема: «Анализ и оценка риска»**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

- 1 Цель раздела.
2. Виды рисков
3. Анализ рисков

Наименование вопроса № 1 Цель раздела

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Бизнес в условиях рынка немыслим без риска, а любое планирование развития бизнеса должно сопровождаться анализом и оценкой рисков, связанных с осуществлением проекта.

Этот раздел - один из самых сложных разделов бизнес-плана. Он должен дать потенциальным инвесторам (или партнерам) информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в проекте. Важно продемонстрировать реалистичный подход к проекту. Он необходим предпринимателю для самоконтроля и убеждения инвестора в надежности вложения им денежных средств.

Наименование вопроса № 2 Виды рисков

При всем многообразии классификаций рисков, представленных в экономической литературе, приведем основные виды риска Производственный риск, связанный с трудностями запуска и отладки технологического оборудования, организации производства, со срывом сроков ввода в действие объектов, с превышением фактических затрат над проектными, более низким качеством продукции по сравнению с запланированным и др.

Коммерческий риск, проявляющийся в недобросовестности и неплатежеспособности заказчика, в повышении закупочных цен, изменении валютных курсов, потере товара в процессе обращения, увеличении вдергек.

Рыночный риск, связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курсов валют, неопределенностью действий конкурентов и т. д.

Инфляционный риск, связанный с ростом цен на материалы, компонующие, полуфабрикаты, заработную плату и др. Финансовый (кредитный) риск, проявляющийся в невыполнении предприятием финансовых обязательств перед инвестором по возврату долга.

Научно-технический риск, который связан с неопределенностью в достижении заданного результата при освоении новых технологий, обмене лицензиями, совместных НИОКР и др.; этот вид риска способен состарить любую техническую новинку.

Политический риск, связанный с неблагоприятными социально-политическими изменениями в стране или регионе.

Внешнеэкономический риск, связанный с установлением квот на импорт (экспорт) товаров, введением высоких тарифов или эмбарго и т. д.

Чистый риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных бедствий.

Конечно, вероятность каждого из перечисленных видов риска для конкретного рассматриваемого проекта различна. Поэтому в бизнес-плане требуется выявить наиболее вероятные виды рисков для рассматриваемого проекта и определить сумму убытков, которая может быть с ними связана.

Зачастую риск и опасность возникновения ущерба исключить полностью невозможно, но вполне можно попытаться свести его к минимуму. Для предотвращения или уменьшения потерь руководствуются принципом - избегать слишком опасных видов деятельности либо предусматривать заранее способы снижения степени риска.

Простое описание в бизнес-плане возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес-плану. И наоборот, выявление и открытое обсуждение риска, а также предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них. Поэтому в бизнес-плане необходимо указать факторы риска, угрожающие успешной реализации целей, а также мероприятия по защите от влияния этих факторов.

### Наименование вопроса № 3 Анализ рисков

В анализе рисков выделяют качественный и количественный анализ, которые дополняют друг друга.

Качественный анализ риска сводится к тому, чтобы выявить основные факторы риска, определить их потенциальные области и тем самым идентифицировать возможные риски, связанные с проектом.

Все факторы риска принято условно разделять на две группы: объективные и субъективные. К числу объективных относятся факторы, которые непосредственно не зависят от самого предприятия: экономические и политические кризисы, инфляция, конкуренция и др. К субъективным относятся факторы, так или иначе характеризующие непосредственно предприятие: его производственный и кадровый потенциал, техническое оснащение, уровень производительности труда и техники безопасности и др.

Количественный анализ и оценка риска заключается в определении размеров отдельных рисков и риска проекта в целом. Наиболее распространены следующие методы количественного анализа риска: статистический; экспертный; аналитический; метод аналогий.

Статистический метод основан на изучении статистики доходов и потерь, имевших место в данном или аналогичном бизнесе, установлении величины и частоты получения того или иного уровня дохода или потерь, построении кривой риска, расчета дисперсии как меры разброса возможных значений доходности, стандартного отклонения и составлении наиболее вероятного прогноза. Точность расчетов в значительной мере зависит от исходной статистической информации.

Экспертный метод основан на обработке мнений экспертов, оценивающих вероятность проявления и степень последствий исследуемых рисков. Необходимо отметить, что применение экспертного метода требует определенного количества экспертов для получения достоверного результата в ходе экспертного оценивания. Обработка результатов экспертного оценивания рассчитана на группу экспертов. На качество экспертного оценивания непосредственно влияет качество подготовки опросного листа и количество выделенных факторов риска.

Аналитический метод основан на использовании результатов анализа чувствительности, методов математической статистики и имитационного моделирования.  
Метод аналогий основывается на использовании базы данных о риске аналогичных проектов.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

*РПД не предусмотрено*

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **3.1 Практическое занятие № 1 ( 2 часа).**

**Тема: Планирование как инструмент управления бизнесом**

#### **3.1.1 Задание для работы:**

1. Планирование как область знаний
2. Типы планирования и виды планов
3. Принципы планирования

#### **3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. Дайте определение понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогнозу». Какова их сущность и основные различия?
2. При каких условиях можно рассчитывать на получение достаточно точных прогнозов? В каких случаях планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективно?
3. Назовите ключевую цель и частные цели планирования.
4. Что понимают под системой планирования и каковы ее характерные признаки?

#### **3.1.3 Результаты и выводы:**

Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

### **3.2 Практическое занятие № 2 ( 2 часа).**

**Тема: Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования**

#### **3.1.1 Задание для работы:**

1. Методы планирования и прогнозирования.
2. Информационное обеспечение планирования
3. Плановые показатели, нормы и нормативы

#### **3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. Чем отличается сценарий от прогноза в планировании?
2. В каких типах планирования и для решения каких задач используется балансовый метод?
3. В чем суть нормативного метода планирования и для каких задач он может быть использован? Приведите примеры.
4. Какие типы задач в планировании можно решать с помощью методов динамического имитационного моделирования?
5. Что представляет собой проект и что понимают под инвестиционным проектом?
6. Методическое и информационное обеспечение планирования

7. В чем принципиальное отличие информации от данных?
8. Какие методы используют для получения аналитической информации?
9. Перечислите известные вам классификации и виды показателей.
10. Чем отличаются нормы от нормативов?

### **3.2.3 Результаты и выводы:**

Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

## **3.3 Практическое занятие № 3 (2 часа).**

**Тема: Общая структура и краткое содержание бизнес- плана**

### **3.3.1 Задание для работы:**

1. Титульный лист бизнес- плана.
2. Оглавление бизнес - плана
3. Резюме и краткое содержание бизнес- плана

### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

- . Какие основные сведения должны быть отражены на титульном листе бизнес-плана?
2. Каковы ограничения по объему бизнес-плана?
3. Какие цели преследуют резюме и краткое содержание бизнес-плана?
4. В чем принципиальное отличие резюме от краткого содержания?

**3.6.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

## **3.4 Практическое занятие № 4 (2 часа).**

**Тема: Описание бизнеса.**

### **3.4.1 Задание для работы:**

1. Общее описание компании.
2. Анализ отрасли и структура основных вопросов.
3. Описание продуктов и услуг.

### **3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. Каково назначение общего описания компании в бизнес-плане?
2. Какие главные факторы должны быть представлены в общем описании компании?
3. Какие методы могут быть использованы для идентификации отличительных компетенций?
4. Нужно ли проводить анализ отрасли в бизнес-плане создания нового предприятия малого бизнеса?
5. Какие ключевые вопросы необходимо рассмотреть в анализе отрасли?
6. Какие методы могут быть использованы для проведения анализа отрасли?

**3.4.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

### **3.5 Практическое занятие № 5 (2 часа).**

**Тема: Анализ рынка.**

#### **3.5.1 Задание для работы:**

1. Общее описание рынка и его целевых сегментов.
2. Способы оценки спроса.
3. Анализ конкурентов.

#### **3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. Какие источники и методы сбора данных могут быть использованы для проведения маркетингового исследования в разделе «Анализ рынка»?
2. Каковы основные составляющие раздела «Анализ рынка»?
3. С какой целью проводится макро- и микросегментирование в анализе рынка товара?
4. Назовите основные методы микросегментирования рынка, укажите их преимущества и недостатки.
5. По каким критериям можно судить об эффективности проведенного сегментирования рынка?
6. Что характеризуют показатели потенциала рынка и доли рынка компании?

**3.5.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

### **3.6 Практическое занятие № 6 (2 часа).**

**Тема: План производства**

#### **3.6.1 Задание для работы:**

- 1.Производственный процесс и его обеспечение.
2. Инвестиционные затраты
- 3.Природственные затраты

#### **3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

- 1.От чего зависит значимость и степень детализации разработки плана производства?
  - 2.Каковы основные составляющие и ключевые вопросы производственного плана?
  - 3.Какие факторы необходимо учитывать при создании и выборе местоположения предприятия, например, в сфере ресторанных бизнесов?
  - 4.От чего зависит потребность в производственных ресурсах и как определяются издержки, связанные с производством продукции (предоставлением услуг)?
  - 5.Что необходимо учитывать при расчете планируемого объема производства продукции?
  - 6.Какие методы предпочтительнее использовать для оценки инвестиционных затрат на создание производственного предприятия малого бизнеса?
  - 7.Что включают в себя предпроизводственные расходы?
- 3.9.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

### **3.7 Практическое занятие № 7 (2 часа).**

**Тема: Финансовый план.**

#### **3.7.1 Задание для работы:**

- 1.План прибылей и убытков
- 2.План денежных потоков.
- 3.Прогнозный баланс.

### **3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. Новые предприятия нередко терпят финансовый крах, даже если их деятельность прибыльна. Объясните возможные причины подобных ситуаций.
2. Какие основные документы входят в состав финансового плана?
3. В чем состоит принципиальное различие в подготовке финансовых документов: плана прибылей и убытков и плана денежного потока?
4. В чем принципиальное отличие понятий притока и оттока денежных средств от доходов и расходов? Приведите примеры, иллюстрирующие это различие.
5. Какова последовательность разработки финансового плана?
6. Что такое денежный поток и для чего он прогнозируется?
7. Какие виды деятельности предприятия оказывают непосредственное влияние на формирование денежного потока проекта?

**3.7.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

## **3.8 Практическое занятие № 8 (2 часа).**

**Тема: Анализ и оценка риска.**

### **3.8.1 Задание для работы:**

- 1 Цель раздела.
2. Виды рисков
3. Анализ рисков

### **3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. С какой целью раздел «Анализ и оценка рисков» приводится в бизнес-плане?
2. Какими должны быть основные составляющие этого раздела?
3. Назовите основные виды риска. Какие из них непосредственно связаны с осуществлением деятельности предприятия?
4. На какие факторы риска предприятие может оказывать непосредственное воздействие?
5. Что понимают под риском инвестиционного проекта?
6. Каковы способы снижения высокой степени риска?

**3.12.3 Результаты и выводы:** Результатом проведенного занятия является подробный разбор поставленных вопросов.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

*RПД не предусмотрено*