

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего
образования "Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет Санкт-петербургская школа экономики и менеджмента

**Рабочая программа дисциплины
Бизнес-планирование**

для образовательной программы 38.03.02 «Менеджмент»
подготовки бакалавра

Автор программы:

Стрекалова Н.Д., д.э.н, профессор
nstrekalova@hse.ru

Согласована начальником ОСУП

«20» декабря 2016 г.

К.А. Бойко _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«23» декабря 2016 г., № протокола _____ 3 _____

Академический руководитель образовательной программы

Т. Ю. Грищенко _____

Санкт-Петербург, 2016

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины «Бизнес-планирование» разработана как обязательная для подготовки бакалавров, устанавливает минимальные требования к знаниям, навыкам и умениям бакалавров, определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов, а также бакалавров 4-го курса по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень подготовки – бакалавр).

Программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями:

- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ <https://spb.hse.ru/data/2015/09/30/1321438093/38.03.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
- Образовательной программой «Логистика и управление цепями поставок, направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
- Объединенным учебным планом университета по образовательной программе «Менеджмент».

2. Цели освоения дисциплины

Освоение дисциплины направлено на достижение следующих целей:

- получить базовые знания в области теории, методологии и методов бизнес-планирования;
- выработать практические навыки и сформировать компетенции по разработке бизнес-плана и оценке экономической эффективности бизнес-проектов;
- освоить современные информационные технологии по разработке бизнес-плана.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные понятия, методологию и организацию процесса бизнес-планирования;
- основные методы и инструменты планирования и прогнозирования в бизнесе;
- методы анализа и оценки экономической эффективности проектов;
- современные информационные технологии в бизнес-планировании;

Уметь:

- собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников;
- использовать технологию бизнес-планирования для разработки разделов бизнес-плана применительно к конкретным ситуациям современного российского бизнеса;

Иметь навыки (приобрести опыт):

- поиска и формулирования бизнес-идей;
- разработки бизнес-планов создания нового бизнеса и развития организаций;
- использования методов финансового планирования, оценки экономической эффективности проектов;



- использования аналитических систем для разработки бизнес-планов и оценки экономической эффективности проектов.

Компетенции, формируемые в ходе освоения дисциплины

Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК 11	СД	Умеет собирать, анализировать маркетинговую информацию, разрабатывать предложения по проведению мероприятий	Лекции, методы выработки новых идей, методы творческого решения проблем, кейс-метод
способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций ПК	ПК 13	СД	Умеет планировать операционную деятельность по созданию нового бизнеса	Лекции, методы выработки новых идей, методы творческого решения проблем, кейс-метод
способен проводить анализ конкурентной среды	ПК 20	СД	Владеет методами сбора, анализа и оценки уровня конкуренции	Лекции, методы выработки новых идей, методы творческого решения проблем, кейс-метод
способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею	ПК-27	СД	Владеет методами выработки и оценки бизнес-идей, оценивания рыночных возможностей	Лекции, кейс-метод, деловые и ролевые игры, интерактивные практические занятия
способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений - деятельности, продуктов и т.п.)	ПК-28	СД	Владеет базовыми навыками разработки основных разделов бизнес-плана	Лекции, методы выработки новых идей, методы творческого решения проблем, кейс-метод
способен оценивать экономические и социальные условия осу-	ПК-29	СД	Умеет анализировать и оценивать экономические и социальные усло-	Лекции, методы выработки новых идей, методы творческого решения проблем, кейс-метод, метод моделирования



Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
осуществления предпринимательской деятельности			вия предпринимательской деятельности при разработке разделов бизнес-плана	

4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к числу обязательных дисциплин, реализуется на 4-ом курсе, в 3-ем модуле и обеспечивает подготовку бакалавров в области бизнес-планирования. Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Теория и история менеджмента
- Маркетинг
- Финансовый менеджмент

Для освоения учебной дисциплины бакалавры должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности
- Способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
- Владеет инструментами стратегического менеджмента для разработки стратегии организации ;
- Способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций
- Умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели
- Умеет использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при разработке выпускных квалификационных работ, связанных с разработкой бизнес-планов, а также при изучении следующих дисциплин на магистерских программах:

- Стратегии в менеджменте: маркетинговые стратегии
- Маркетинговое планирование

5. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Семинары	
1	<i>Раздел 1 Введение в бизнес-планирование</i>					
1.1	Тема 1 Сущность и значение бизнес-	6	-	4		2



	планирования и бизнес-плана					
1.2	Тема 2 Методология, методика и информационное обеспечение бизнес-планирования	10	4	2		4
	Итого по разделу 1	16	4	6		6
2	<i>Раздел 2 Основы бизнес-планирования</i>					
2.1	Тема 3 Бизнес-идея как инновационный замысел. Анализ безубыточности	14	2	4		8
2.2	Тема 4 Структура и содержание бизнес-плана	8	2	2		4
	Итого по разделу 2	22	4	6		12
3	<i>Раздел 3. Технология бизнес-планирования</i>					
3.1	Тема 5 Анализ рынка. План маркетинга	16	4	4		8
3.2	Тема 6 План производства. Организационный план	14	2	4		8
3.3	Тема 7 Финансовый план. Анализ и оценка риска	16	4	4		8
	Итого по разделу 3	46	10	12		24
4	<i>Раздел 4. Инструментарий бизнес-планирования</i>					
4.1	Тема 8 Современные информационные технологии в бизнес-планировании	2	-	2		-
4.2	Тема 9 Моделирование бизнеса и оценка бизнес-проектов в Project Expert	22	-	10		12
	Итого по разделу 4	24	-	12		12
	ВСЕГО ПО КУРСУ	108	18	36		54

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	3 модуль, недели											Основные параметры	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Текущий (неделя)	Контрольная работа				*	*								Письменная работа (по разделам 1-3, на 40 мин.)
	Домашняя работа (работа №1)						*	*						Разработка бизнес-идеи и бизнес-проекта. Письменная работа (по темам 3, 5, 6)
	Самостоятельная работа (работа №2)											*	*	Проект «Моделирование бизнеса и оценка экономической эффективности бизнес-проектов в Project Expert»
	Аудиторная работа	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Текущая работа студентов в аудитории (на лекционных и на практических занятиях)



Итоговый	Экзамен										*	Письменный экзамен (на 90 мин.)
----------	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	------------------------------------

7. Критерии оценки знаний, навыков

Текущий контроль осуществляется преподавателем, который оценивает участие студентов в обсуждении вопросов на лекционных и практических занятиях, анализ кейсов, а также выполнение ими контрольной работы, домашней и самостоятельной работы. Оценка по всем формам контроля осуществляется по 10-балльной шкале (минимальная результирующая оценка по дисциплине – 4 балла).

Контрольная работа выполняется в аудитории, в письменной форме и рассчитана на 40 мин. Включает тесты, выполнение заданий и мини-кейсов (включает открытые и закрытые вопросы по темам 1-4, а также анализу безубыточности. Контрольная работа включает в себя: около 20-25 закрытых и открытых тестовых вопросов (по темам 1-4) и задание, связанное с анализом и решением кейса по теме «Анализ безубыточности». Каждый правильный ответ на закрытый вопрос оценивается в 1 балл, на открытый вопрос – 2 балла, анализ и решение кейса – 4 балла (при условии рассмотрения всех возможных вариантов, полного и правильного обоснования выбранного решения).

Домашняя работа (работа №1) выполняется письменно, в форме проекта по темам 3, 5, 6. Включает в себя разработку бизнес-идеи и бизнес-проекта «Анализ рынка. Разработка операционного плана и плана маркетинга». Выполняется студентами в малых группах (3-4 чел.).

Самостоятельная работа (работа №2) «Моделирование бизнеса и оценка экономической эффективности бизнес-проектов в Project Expert» выполняется в форме проекта, на ПК в аналитической системе Project Expert. Студенты выполняют ее индивидуально, в ходе аудиторного занятия.

Аудиторная работа студентов предполагает активное участие студентов в обсуждении вопросов на лекционных и практических занятиях, анализе кейсов и выполнении практических заданий, в ходе проведения текущих опросов по темам дисциплины. В ходе аудиторной работы студенты должны показать знания теории, основных концепций, методов и инструментов бизнес-планирования, способность применять их при выполнении заданий по разработке бизнес-плана. В процессе анализа кейсов студенты должны продемонстрировать: способность проводить анализ конкретной ситуации компании и рынка, выявлять и формулировать проблемную ситуацию, умение использовать инструментарий бизнес-планирования для разработки разделов бизнес-плана, обосновать и предлагать мероприятия по реализации принятых плановых решений.

Текущий контроль учитывает: степень активности студента в ходе аудиторной работы (индивидуально или в малых группах), правильность ответов на вопросы, полноту и профессионализм выполнения заданий для самостоятельной работы, а также выполнение домашних заданий (проработка основной и дополнительной литературы для самостоятельного чтения, анализ кейсов, разработка бизнес-проектов). Студенты обязаны посещать все лекционные и практические занятия, изучать до начала занятий рекомендуемую основную литературу, литературу для самостоятельного чтения, участвовать в дискуссиях.

Для оценивания работы студентов на практических занятиях используются следующие критерии:

1. Для характеристики уровня знаний:

- Владение научным понятийно-категориальным аппаратом в области бизнес-планирования;
- Знание и использование современных теорий, подходов и методов по разработке бизнес-планов;



2. Для характеристики навыков:

- умение находить и формулировать бизнес-идею, описывать бизнес-модель;
- умение проводить сбор данных по исследованию рынка, проводить их аналитическую обработку;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных ситуаций, решения конкретных задач по разработке разделов бизнес-плана;

3. Для характеристики самостоятельной работы/анализа кейсов, их презентации:

- умение структурировать проблему, результаты анализа;
- владение концепцией, методами и инструментами бизнес-планирования;
- владение современными информационными технологиями;
- умение четко отвечать на поставленные вопросы, приводить научную аргументацию, отстаивать свою точку зрения;
- ясность изложения материала, доступность для понимания;
- логичность и связность изложения материала, логическая завершенность;
- грамотность и стиль изложения материала

4. Для сообщения и презентации:

- структурированность, краткость и наглядность представления результатов и выводов;
- ясность и логичность речи, четкость изложения;
- владение современными мультимедийными технологиями.

Итоговый контроль - письменный экзамен (на 90 мин.). Включает в себя: тесты, анализ конкретной ситуации с применением концепций, моделей и инструментов бизнес-планирования. Студент должен продемонстрировать теоретические знания в области бизнес-планирования, способность проводить кейс-анализ практической ситуации, применять модели, методы и инструменты по разработке бизнес-плана.

Во время экзамена каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В ходе экзамена запрещены любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, «списывание» или иное взаимодействие с другими студентами. Нарушение этих правил ведет к выставлению неудовлетворительной оценки за экзамен по данной дисциплине, а также к применению дисциплинарных взысканий.

Итоговый контроль (письменный экзамен) включает в себя: 30 вопросов по всем 9 темам, включающие 20 закрытых тестовых вопросов (правильный ответ оценивается в 1 балл) и 10 открытых вопросов (полный и правильный ответ оценивается в 2 балла; правильный, но неполный – 1 балл), а также выполнение заданий, связанных с анализом и решением мини-кейсов по теме 7 «Финансовый план. Оценка экономической эффективности проекта» (оценивается в 6 баллов при условии рассмотрения всех вариантов, полного и правильного решения и обоснования выбранного решения).

Оценивание по 10-балльной шкале за письменный экзамен

Оценка по 10-балльной шкале	Сумма баллов, полученная за выполнение письменного экзамена	Оценка по 5-балльной шкале
10	45-46	5 (отл.)
9	41-44	
8	37-40	
7	32-36	4 (хор.)
6	28-31	
5	23-27	3 (уд.)
4	18-22	
неуд.	17 и менее	2 (неуд.)



Оценивание выполнения домашней и самостоятельной работы (№1 и №2) осуществляется на основе оценки содержания работы и их презентации по следующим критериям:

1) для оценки содержания задания (максимально 7 баллов):

- умение находить и профессионально формулировать бизнес-идею;
- умение проводить сбор данных по исследованию рынка, проводить их аналитическую обработку;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных ситуаций, решения конкретных задач по разработке разделов бизнес-плана;
- умение моделировать бизнес-проект в Project Expert и оценивать его экономическую эффективность;

2) для оценки презентации (максимально 3 балла):

- структурированность, краткость и наглядность представления результатов и выводов;
- ясность и логичность речи, четкость изложения;
- умение четко отвечать на поставленные вопросы, приводить научную аргументацию, отстаивать свою точку зрения.

8. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 1. Сущность и значение бизнес-планирования и бизнес-плана

Сущность основных понятий: «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». Цели планирования. Проблемы российской практики планирования бизнеса. Особенности подходов к бизнес-планированию в России и за рубежом.

Перемены и неопределенность в современном бизнесе. Сущность стратегического планирования. Стратегия, виды стратегий и уровни ее разработки. Взаимосвязь стратегии и планирования. «Дилемма планирования». Сущность бизнес-планирования и бизнес-плана, его цели и задачи. Процесс бизнес-планирования и предъявляемые к нему требования. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса.

Практическое занятие: анализ мини-кейсов

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 1,3.

Тема 2. Методология, методика и информационное обеспечение бизнес-планирования

Планирование как область знания. Методология, организация, метод, методика и формы планирования. Типы планирования и виды планов. Проекты и программы. Система планов и их взаимосвязь. Подходы к организации планирования на предприятиях. Принципы планирования.

Методы планирования и прогнозирования. Методы стратегического и конкурентного анализа. Методы прогнозирования. Метод построения сценариев. Балансовый, нормативный, расчетно-аналитический методы. Методы календарного планирования и имитационного моделирования. Методика ЮНИДО, технико-экономическое обоснование проекта. Виды информации, используемой в бизнес-планировании, и источники ее получения. Плановые показатели, нормы и нормативы.

Практическое занятие: анализ мини-кейсов



Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 2,4,5.

Домашнее задание

Подготовка *самостоятельной работы №1*

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 3. Бизнес-идея как инновационный замысел

Понятие бизнес-идеи. Источники бизнес-идей. Методы выработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Презентация бизнес-идеи.

Сущность бизнес-модели и ее значение. Задачи, решаемые с помощью бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.

Практическое занятие: анализ мини-кейсов.

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 5-6.

Тема 4. Структура и содержание бизнес-плана. Анализ безубыточности

Основные этапы разработки бизнес-плана. Общая структура бизнес-плана: резюме, краткое содержание, описание бизнеса, анализ рынка, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, анализ и оценка рисков. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана. Основные рекомендации по разработке бизнес-плана. Структура резюме и краткого содержания бизнес-плана.

Анализ безубыточности. Цель анализа безубыточности. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Основные рекомендации по проведению анализа безубыточности.

Практическое занятие: анализ учебного кейса. Деловая игра. Обсуждение результатов

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 6-7, Тема 16.1.

Подготовка к контрольной работе

РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 5. Анализ рынка. План маркетинга

Общее описание компании. Процесс отраслевого анализа для предприятий малого и среднего бизнеса. Цели бизнеса. Описание продуктов и услуг.

Общее описание рынка и его целевых сегментов. Определение спроса на продукты и услуги. Способы оценки спроса. Анализ конкурентов.

План маркетинга: цель и задачи раздела. Методы прогнозирования продаж. Построение прогноза продаж и плана продаж. Разработка стратегии маркетинга. Формирование главных стратегических установок, разработка комплекса маркетинга и маркетинговой программы. Определение коммерческих расходов.

Практическое занятие: анализ учебного кейса

Основная литература для изучения:



Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 8-10.

Презентация результатов домашней работы №1

Тема 6. План производства. Организационный план

План производства: цель и задачи раздела. Описание местоположения предприятия. Производственный процесс и его обеспечение. Расчет производственной мощности предприятия. Разработка плана производства (производственной программы). Оценка общих инвестиционных затрат и используемые методы. Расчет прямых производственных затрат и общепроизводственных расходов. Определение конкурентных преимуществ, связанных с производственной деятельностью.

Организационный план: цель и задачи раздела. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании. Кадровая политика и развитие персонала. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала. Определение управленческих расходов. Построение календарного плана работ по реализации проекта.

Практическое занятие: анализ учебного кейса

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 11-12.

Тема 7. Финансовый план. Анализ и оценка риска

Финансовый план: цель и задачи раздела. Базовые предположения, принципы и подходы к разработке финансового плана. План прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана. Оценка и анализ экономической эффективности проектов: статические и динамические методы оценки. Виды цен, используемых при проведении расчетов в проекте.

Анализ и оценка риска. Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска. Анализ чувствительности. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь. Приложение к бизнес-плану.

Продвижение и реализация бизнес-планов. Проверка бизнес-плана, выявление основных ошибок. Эффективная презентация бизнес-плана. Основные шаги по управлению реализацией бизнес-плана.

Практическое занятие: анализ учебного кейса (финансовое моделирование)

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Темы 13-14. Темы 16.2-16.3

Задание

Подготовка к самостоятельной работе №2:

«Моделирование бизнеса и оценка экономической эффективности бизнес-проектов в Project Expert»

РАЗДЕЛ 4. ИНСТРУМЕНТАРИЙ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 8. Современные информационные технологии в бизнес-планировании



Обзор основных программных продуктов. Общая характеристика аналитической системы Project Expert. Рабочие инструменты и интерфейс программы. Построение упрощенной модели («первый проект»). Основные рекомендации по разработке модели. Ввод необходимых исходных данных для создания имитационной модели. Проведение расчетов. Просмотр и анализ основных результатов. Анализ финансовых показателей, анализ показателей эффективности проекта. Построение графиков и оформление отчетов.

Практическое занятие: анализ учебного кейса («первый проект») в Project Expert

Основная литература для изучения:

1. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Тема 15. Тема 17.1-17.2.
2. Project Expert. Описание решаемых задач разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов. Expert systems. 2004. [Электронный ресурс]

Задание

Подготовка к экзамену

Тема 9. Моделирование бизнеса и оценка бизнес-проектов в Project Expert

Основы моделирования бизнеса и оценки бизнес-планов в Project Expert. Моделирование макро-экономического окружения бизнеса. Моделирование инвестиционного и операционного планов компании. Определение потребностей в финансировании проекта. Подбор схемы кредитования. Анализ чувствительности проекта. Анализ финансовых отчетов. Анализ показателей экономической эффективности проекта. Обзор дополнительных возможностей Project Expert (сценарный анализ, статистический анализ рисков, актуализация и др.)

Практическое занятие:

Конкретная ситуация по финансовому моделированию, анализу и оценке проекта в Project Expert

Основная литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. Тема 17.3.

Литература

Основная:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. – 352 с.

Дополнительная:

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает. – М.: Альпина бизнес Букс, 2006.
2. Залман У. Бизнес-план, который убедит инвестора // Harvard Business Review. Россия, 2004. ноябрь. С.82.
3. Пособие Ernst & Young по составлению бизнес-плана. Пер. с англ. – М: МТ-ПРЕСС, 2008.
4. Жданчиков П.А. Как научиться строить бизнес-план в Project Expert.– М.: НТ Пресс, 2006.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008.
6. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. – М.: Эксмо, 2007.



7. Руководство пользователя Project Expert7. Система для моделирования бизнеса и оценки бизнес-проектов. – М.: «Эксперт Системс», 2008.
8. Project Expert. Описание решаемых задач разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов. Expert systems. 2004. [Электронный ресурс].
9. Kubr T., Marchesi H., Par D. Achieving success with professional business planning. McKinsey & Company, Inc. Switzerland, 1998.
10. Mark Henricks. Business plans made easy: it's not as hard as you think. – Entrepreneur Media Inc., 1999.

9. Образовательные технологии

- Интерактивные лекции и практические занятия
- Анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов)
- Деловые и ролевые игры
- Презентации и обсуждение результатов презентации (самостоятельных работ)

Обзорные и установочные лекции призваны сформировать у студентов концептуальную основу бизнес-планирования и сориентировать их в понимании структуры и содержания основных разделов бизнес-плана, методики и технологии бизнес-планирования.

Практические занятия проводятся в форме анализа кейсов, проведения дискуссии и предполагают активную вовлеченность студентов в обсуждение.

Освоение учебной дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую студенты должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков бизнес-планирования и формирования компетенций по разработке бизнес-плана с использованием современных ИТ, методов имитационного моделирования.

Проведение занятий опирается на максимальное использование активных методов обучения.

10. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1 Примеры вопросов и заданий текущего/итогового контроля

Примеры тренировочных тестов для текущего контроля по дисциплине:

Вопрос 1. Что представляет собой анализ безубыточности в бизнес-плане создания нового предприятия? С какой целью он проводится? Напишите формулу расчета точки безубыточности.

Ответ:

Вопрос 2. Расчетный период продолжительности проекта для оценки его эффективности включает продолжительность:

- А) проектирования объекта
- В) создания объекта
- С) эксплуатации объекта
- Д) ликвидации объекта
- Е) создания, эксплуатации и ликвидации объекта



Ответ:

Вопрос 3. Для сравнения различных инвестиционных проектов и выбора лучшего из них рекомендуют использовать показатели, исключая:

- А) индекс прибыльности
- В) чистый дисконтированный доход
- С) рентабельность продукции
- Д) срок окупаемости
- Е) внутренняя норма доходности

Ответ:

Вопрос 4. Определите основные методы прогнозирования продаж:

- А) статистический;
- В) метод экспертных оценок;
- С) метод безубыточности ;
- Д) все методы, перечисленные выше;
- Е) нет верного ответа;

Ответ:

Вопрос 5: Укажите два утверждения, соответствующие разделу «Финансовый план» из числа приведенных ниже:

- А) отражает обоснование и расчет бюджета маркетинга
- В) показывает доходы и расходы проекта
- С) описывает характеристики продукта
- Д) отражает денежные потоки проекта
- Е) содержит копии патентов, лицензий, договоров

Ответ:

Вопрос 6. Что представляет собой показатель «индекс прибыльности» ?

- А) отношение среднегодовой прибыли к среднегодовому размеру инвестиций
- В) отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект
- С) разность между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода
- Д) отношение среднегодовой прибыли к выручке от реализации продукции
- Е) отношение выручки от продаж к среднегодовой стоимости капитала

Ответ:

Вопрос 7. Оказывает ли рост амортизации влияние на точку безубыточности компании ?

- А) увеличивает
- В) уменьшает
- С) не влияет

Ответ:

Пример кейса «Семинар для менеджеров: быть или не быть?»

Менеджер образовательного учреждения Ольга Иванова занимается организацией и проведением семинаров для менеджеров. Закончился период летних отпусков. Наступила пора активного продвижения краткосрочных программ обучения.

Для продвижения своих программ ею были уже отпечатаны в типографии и разосланы потенциальным клиентам ... рекламных буклетов. Типографские и почтовые расходы составили Для проведения ближайшего однодневного семинара она заказала конференц-зал в отеле «Азимут», аренда которого обойдется ... в день. В случае отказа оплата штрафных санкций составит ... стоимости арендной платы.



Для проведения семинара был подготовлен раздаточный материал и закуплены необходимые канцтовары, которые составили ... на одного участника. По договоренности с преподавателем, ведущим семинар, его заработная плата составит ... в день. В случае отмены семинара выплата зарплаты не осуществляется. Затраты на организацию кофе-брейк составят ориентировочно ... на одного чел.

Стоимость участия в семинаре одного участника - ... в день. За неделю до запланированной даты на семинар записалось всего ... чел., желающих принять в нем участие.

Перед Ольгой Ивановой встал вопрос: нужно ли проводить, либо отменить семинар?
Рассмотрите возможные варианты и кратко обоснуйте принятое вами решение

Пример задания *по домашней работе №1*: разработать бизнес-идею и бизнес-проект, включающий: «Анализ рынка. Разработка операционного плана и плана маркетинга». Разработайте и представьте письменно описание бизнес-идеи по определенной схеме (Что ? Кому? Как ?). Проведите анализ рынка, разработайте план маркетинга и операционный план. Подготовьте презентацию в соответствии с требованиями преподавателя.

Рекомендуемая литература для изучения:

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). СПб: Питер, 2013. Тема 5, С. 97-102, С.103-108, С.155-156 (пример 8.6).

10.2 Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов по дисциплине для самопроверки студентов и подготовки к экзамену:

1. Понятия планирования и прогнозирования: сходство и различие.
2. Типы планирования и виды планов.
3. Основные подходы и принципы планирования.
4. Сущность бизнес-планирования и бизнес-плана.
5. Методы прогнозирования и их возможности.
6. Основные методы планирования.
7. Методика ЮНИДО: сущность и значение.
8. Виды плановых показателей, нормы и нормативы.
9. Сущность бизнес-идеи, способы ее представления и оценки.
10. Источники и методы выработки бизнес-идей.
11. Бизнес-модель: сущность и значение для бизнес-планирования.
12. Требования к структуре и содержанию бизнес-плана.
13. Содержание резюме бизнес-плана.
14. Краткое содержание бизнес-плана и его особенности.
15. Структура общего описания бизнеса компании.
16. Анализ безубыточности: сущность, достоинства и недостатки.
17. Основные рекомендации по проведению анализа безубыточности.
18. Анализ отрасли и его основные компоненты.
19. Описание продуктов и услуг: требования к представлению и основные ошибки.
20. Общая характеристика рынка и его целевых сегментов.
21. Оценка спроса на продукты/услуги и потенциала рынка.
22. Методы оценки емкости рынка.
23. Анализ конкурентов и его компоненты.
24. План продаж и его основные показатели.
25. Методы прогнозирования объемов продаж.
26. Стратегия маркетинга и ее составляющие.
27. Разработка маркетинговой программы и бюджета маркетинга.



28. Операционный план и его ключевые компоненты.
29. Инвестиционные затраты и методы их оценки.
30. Виды производственных затрат и методы их расчета.
31. Операционные конкурентные преимущества: виды и их источники.
32. Организационный план и его основные компоненты.
33. Расчет расходов на персонал.
34. Календарный план работ по реализации проекта: сущность и значение.
35. Финансовый план и его структура.
36. Базовые предположения для разработки финансового раздела бизнес-плана.
37. План прибылей и убытков: структура и содержание документа.
38. План движения денежных средств: структура и содержание документа.
39. Методы построения денежного потока проекта.
40. Прогнозный баланс и его структура.
41. Расчет потребности проекта в инвестициях.
42. Виды рисков и их описание в бизнес-плане.
43. Методы анализа рисков.
44. Основные экономические характеристики бизнес-среды.
45. Экономические показатели внутренней среды проекта.
46. Методы оценки и показатели экономической эффективности проекта.
47. Анализ чувствительности проекта и его сущность.
48. Метод имитационного моделирования: преимущества и недостатки.
49. Виды компьютерных систем, используемых для моделирования и бизнес-планирования.
50. Характеристика аналитической системы Project Expert и его основных разделов.

11. Порядок формирования оценок для текущего и итогового контроля

Преподаватель оценивает работу студентов на практических занятиях. Оценки за текущую работу в аудитории (на практических занятиях) по десятибалльной шкале преподаватель выставляет в рабочую ведомость – $O_{\text{ауд}}$.

Оценка за домашнюю и самостоятельную работу по десятибалльной шкале также выставляются в рабочую ведомость. – $O_{\text{дом.раб.1}}$ и $O_{\text{сам.раб.2}}$

Контрольная работа проводится в середине модуля (после изучения 4-ой темы). Она направлена на проверку и закрепление знаний, полученных в процессе обучения, в т.ч. в ходе самостоятельного изучения рекомендованной литературы. Оценки за контрольную работу преподаватель выставляет в рабочую ведомость по десятибалльной шкале – $O_{\text{контр.раб.}}$.

Накопленная оценка учитывает результаты работы студентов следующим образом:

$$O_{\text{накопл}} = k_1 * O_{\text{дом.раб.1}} + k_2 * O_{\text{сам.раб.2}} + k_3 * O_{\text{контр.раб.}} + k_4 * O_{\text{ауд.}}$$

где $k_1 = 0,20$; $k_2 = 0,20$; $k_3 = 0,10$; $k_4 = 0,10$;

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = 0,6 * O_{\text{накопл}} + 0,4 * O_{\text{экс}}$$

Способ округления накопительной и результирующей оценки – в пользу студента.

Таблица соответствия результирующей оценки по разным шкалам

Оценка по	Оценка по
-----------	-----------



10-балльной шкале	5-балльной шкале
10	5 (отл.)
9	
8	
7	4 (хор.)
6	
5	3 (уд.)
4	
неуд.	2 (неуд.)

11 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1 Основная литература

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+ CD с учебными материалами). – СПб: Питер, 2013. – 352 с.

<http://www.piter.com/product/biznes-planirovanie-uchebnoe-posobie-cd-s-uchebnymi-materialami-standart-tretiego-pokoleniya>

12.2 Дополнительная литература

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает. – М.: Альпина бизнес Букс, 2006.
2. Залман У. Бизнес-план, который убедит инвестора // Harvard Business Review. Россия, 2004. ноябрь. С.82.
3. Жданчиков П.А. Как научиться строить бизнес-план в Project Expert.– М.: НТ Пресс, 2006.
4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008.
5. Пейли Н. Успешный бизне-план. От стратегических целей к плану действий на один год. – М.: Эксмо, 2007.
6. Руководство пользователя Project Expert7. Система для моделирования бизнеса и оценки бизнес-проектов. – М.: «Эксперт Системс», 2008.
7. Стрекалова Н.Д., Беляков В.Г. Разработка и применение учебных кейсов: практическое руководство. –СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013.
8. Project Expert. Описание решаемых задач разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов. Expert systems. 2004. [Электронный ресурс].
9. Kubr T., Marchesi H., Par D. Achieving success with professional business planning. McKinsey & Company, Inc. Switzerland, 1998.
10. Mark Henricks. Business plans made easy: it's not as hard as you think. – Entrepreneur Media Inc., 1999.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и практических занятий используется комплекс профессиональных (аудио и видео) технических средств, включая мультимедиа, персональные компьютеры.

Перечень обучающих, контролирующих компьютерных программ

Курс преподается с использованием мультимедийных презентаций в Power Point, системы системы LMS, аналитической системы для моделирования бизнеса и оценки бизнес-проектов



Project Expert7. Текущее взаимодействие и контроль осуществляется преподавателем через ИНТЕРНЕТ и по электронной почте.