

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт общественных наук

*(наименование института)*

Кафедра культурологии и социальной коммуникации

Кафедра управления проектами УСКП МВШСЭН

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой культурологии и  
социальной коммуникации

кафедрой управления проектами  
УСКП МВШСЭН

Протокол №17.1 от 30 августа 2017  
г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.9 Бизнес-планирование

*(индекс и наименование дисциплины)*

38.03.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки)*

Менеджмент креативных проектов (Liberal Arts)

*направленность (профиль)*

бакалавр

*(квалификация)*

очная

*(форма обучения)*

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

**Авторы–составители:**

Преподаватель кафедры управления проектами УСКП МВШСЭН

(ученое звание, ученая степень, должность)

Мельвиль Е.Х.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой  
Культурологии и социальной коммуникации,  
PhD

(наименование кафедры)

(ученое звание, ученая степень,)

Неклюдова М.С.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой  
управления проектами УСКП МВШСЭН, к.и.н.

(наименование кафедры)

(ученое звание, ученая степень,)

Дукельский В.Ю.

(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....
3. Содержание и структура дисциплины.....
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....
- 6.1. Основная литература.....
- 6.2. Дополнительная литература.....
- 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....
- 6.4. Нормативные правовые документы.....
- 6.5. Интернет-ресурсы.....
- 6.6. Иные источники.....
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.9 «Бизнес-планирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
ОПК-5	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	ОПК-5.2	Способность к разработке гибких методов обращения с финансовой информацией в контексте управления интересами креативных индустрий.
		ОПК-5.3	Способность гибкого применения способов финансового учета в контексте деятельностного нетворкинга и развитой корпоративной, организационной культуры.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении	ПК-7.3	Способность конструктивно курировать деятельность исполнителей в пределах разработанного бизнес-плана.
		ПК-7.4	Способность проектировать и применять основы функционального менеджмента при выполнении конкретных работ в контексте выработанного первоначально и дорабатываемого в соответствии с внешними вызовами бизнес-плана.

	конкретных проектов и работ		
--	-----------------------------	--	--

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
ПК-18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	ПК-18.3	Способность принимать стратегические и операциональные решения по планированию продуктов бизнес-деятельности
		ПК-18.4	Способность реализовывать тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности компаний

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОПК-5.2	на уровне знаний: основ финансовой грамотности и корпоративной этики в пределах, необходимых для руководства социокультурными проектами с высоким уровнем социальной ответственности акторов (например, владение информацией о назначениях показателей эффективности инвестиций);
	на уровне умений: анализ и оценка инвестиционных и финансовых рисков при планировании социокультурных проектов, а также составление и использование плана инвестиционного проекта;
	на уровне навыков: аудит активов в рамках гибкого управления социокультурными проектами, имеющими публичное измерение, а также сбор данных об инвестиционном климате и финансовой культуре соответствующих контрагентов;
ОПК-5.3	на уровне знаний: особенностей локальной организационной и корпоративной культуры;
	на уровне умений: правильно определять практики применения финансового учета для трансформации существующих корпоративных условий нетворкинга;
	на уровне навыков: практиковать гибкое управление финансовой деятельностью в предлагаемых и/или трансформируемых корпоративных реалиях.

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
--------------------------------	---------------------

ПК-7.3	на уровне знаний: имеет представление о структуре, функциях бизнес-плана и этапах бизнес-планирования;
	на уровне умений: составлять и использовать план финансового оздоровления и развития организации;
	на уровне навыков: разработки основных разделов бизнес-плана
ПК-7.4	на уровне знаний: требований к разработке бизнес-плана и содержания его разделов
	на уровне умений: составления и использования плана внешнего управления
	на уровне навыков: владения методами выполнения плановых расчетов

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПК-18.3	на уровне знаний: требований к разработке бизнес-плана и содержания его разделов;
	на уровне умений: анализа проектных рисков
	на уровне навыков: анализа плановых показателей
ПК-18.4	на уровне знаний: особенностей бизнес-планирования некоммерческих проектов и в социокультурной сфере в целом;
	на уровне умений: оценки проектных рисков
	на уровне навыков: оценки плановых показателей

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.В.ОД.9 «Бизнес-планирование» входит в состав дисциплин вариативной части блока Б1 «Дисциплины (модули)» и изучается в седьмом и восьмом семестрах. Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 часа (4 з.е.).

Дисциплина связана с другими дисциплинами учебного плана, такими как Б1.В.ОД.7 «Финансовый менеджмент», Б1.В.ОД.8 «Маркетинг», Б1.В.ОД.13 «Управление проектами», Б1.В.ОД.5 «Менеджмент исполнительских искусств», Б1.В.ДВ.6.1 «Менеджмент наследия и культурный туризм», Б1.В.ДВ.6.2 «Новые медиа», Б1.В.ДВ.3.1 «История экономики и предпринимательства в России», Б1.В.ОД.10 «Микроэкономика».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 56 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 88 часов.

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.			Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> ,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем	СР	

			по видам учебных занятий					промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи	12	2		2		8	Опрос, домашнее задание
Тема 2	Бизнес-планирование как элемент экономической политики организации	12	2		2		8	Опрос, домашнее задание
Тема 3	Организация планирования бизнеса	12	2		2		8	Опрос, домашнее задание
Тема 4	Место и роль бизнес-плана при управлении коммерческой и некоммерческой организацией	12	2		2		8	Опрос, домашнее задание
Тема 5	Аналитические разделы типового бизнес-плана	12	2		2		8	Опрос, домашнее задание
Тема 6	Ключевые разделы типового бизнес-плана	16	4		4		8	Опрос, домашнее задание
Тема 7	Основные элементы бизнес-планирования	16	4		4		8	Опрос, домашнее задание
Тема 8	Технология бизнес-планирования	20	4		4		12	Опрос, домашнее задание
Тема 9	Управленческий бизнес-план	14	2		2		10	Опрос, домашнее задание
Тема 10	Бизнес-планы креативных проектов и решения практических задач управления бизнесом	18	4		4		10	Опрос, домашнее задание
	Промежуточная аттестация							Зачет с оценкой
Всего:		144	28		28		88	

### Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи	Понятие предпринимательской идеи. Банк идей. Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи: генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.</p> <p>Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика. Цели составления бизнес-плана.</p> <p>Примерный состав и структура разделов, наиболее часто встречающихся в бизнес-планах.</p>
Тема 2	Бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы	<p>Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.</p> <p>Этапы и сущность планирования бизнеса. Предмет и объект планирования. Бизнес - процессы и бизнес - проекты. Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).</p> <p>Особенности бизнес-планирования как формы планирования. Назначение бизнес-планирование.</p> <p>Бизнес-план как рабочий инструмент для управления организацией и контроля за его деятельностью</p>
Тема 3	Организация планирования бизнеса	<p>Масштаб и уровни бизнес-планирования. Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).</p> <p>Система бизнес-планирования в малых фирмах. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся. Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.</p> <p>Организация системы бизнес-планирования. Характеристика органов планирования. Новые функции плановых служб. Коллективный подход к планированию бизнеса. Механизм планирования бизнеса.</p> <p>Информационные технологии в системе планирования бизнеса. Диагностика.</p> <p>Формирование стратегии. Планирование. Контроль.</p>
Тема 4	Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом	<p>Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.</p> <p>Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Управленческий бизнес-план.</p> <p>Управление предприятием. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления.</p> <p>Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.</p> <p>Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.</p>



№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.</p> <p>Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.</p> <p>Пример анализа внешней и внутренней среды.</p> <p>Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).</p>
Тема 5	Аналитические разделы типового бизнес-плана	<p>Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.</p> <p>Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме.</p> <p>История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).</p> <p>Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.</p> <p>Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка.</p> <p>Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка. Стратегия маркетинга.</p> <p>Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.</p> <p>Описание отрасли. Описание целевого рынка.</p> <p>Конкуренция.</p>
Тема 6	Ключевые разделы типового бизнес-плана	<p>Маркетинговый план. Его структура и содержание.</p> <p>Определение спроса и возможностей рынка.</p> <p>Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс.</p> <p>Определение ценовой стратегии.</p> <p>Операционный план. Производство. Закупки и дистрибуция.</p> <p>Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки.</p> <p>Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы.</p> <p>Функциональная, дивизиональная, командная структуры.</p> <p>Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска.
Тема 7	Основные элементы бизнес-планирования	<p>Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.</p> <p>Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.</p> <p>Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план.</p> <p>Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования. Стратегии финансового проекта.</p>
Тема 8	Технология бизнес-планирования	<p>Моделирование бизнес-процессов. Основные технологии продукции бизнес-планирования. Заказчики и разработчики бизнес-планов. Два подхода к разработке бизнес-плана.</p> <p>Техническое задание и календарный план (график работ) на разработку бизнес-плана.</p> <p>Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании. Модели бизнеса и их отличие от стратегий бизнеса.</p> <p>Особенности разработки моделей бизнес-процессов (материальных, информационных и финансовых потоков). Бизнес-процессы. Проект.</p>
Тема 9	Управленческий бизнес-план.	<p>Сущность и назначение управленческого бизнес-плана. Функции его.</p> <p>Структура и содержание управленческого бизнес-плана. Отличие его от типового бизнес-плана.</p> <p>Общая схема разработки, структура и содержание типового управленческого бизнес-плана.</p> <p>Общий план производства. Текущее состояние предприятия. Постановка целей компании.</p> <p>Постановка целей подразделения. Возможные расхождения между текущим и желаемым состоянием компании.</p> <p>Составление планов подразделений. План продаж. Маркетинговый план. Операционный план. План</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		производства. План закупок, в том числе план основных закупок. План по персоналу. Финансовый план. Контроль выполнения и корректировка бизнес-плана. Содержание системы контроля и корректировка. Использование возможностей компьютера при разработке бизнес-плана.
Тема 10	Бизнес-планы креативных проектов и решения практических задач управления бизнесом	Бизнес-проект как инновационный замысел. Бизнес-проект. Бизнес-идея. Разработка и реализация идеи. Классификация бизнес-проектов. Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов. Бизнес-план инновационного проекта. Его разделы. Характеристика товара (услуг). Оценка рынка. Возможности (план) производства. Организация реализации проекта. Финансовый план. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом международных стандартов. Бизнес-планы для решения практических задач управления бизнесом (целевые бизнес-планы). Основные направления использования целевых бизнес-планов: антикризисное планирование; планирование совместной деятельности; планирование структурных преобразований. Планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок; и принятие других управленческих решений. Макеты некоторых видов целевого бизнес плана. Бизнес-план продажи франшизы. Бизнес-план продажи существующего предприятия. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия. Использование бизнес-плана для роста капитала: венчурное финансирование проектов, банковское финансирование; финансовые фонды (компания). Презентация бизнес-плана.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

##### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

В ходе реализации дисциплины «Бизнес-планирование» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, групповые дискуссии;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: домашние задания, эссе.

##### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Обычно курс предполагает изучение одной темы в течении 2-4 занятий (от 2 недель

до месяца). При этом преподаватель самостоятельно определяет количество нужных часов по теме в зависимости от усвоения материала группой. Тематика на каждый месяц дается в таблице выше. Кроме работы с литературой (см. пункт 6.1) рекомендуется при изучении каждой темы работать с одним или двумя (но не больше) источниками, которые могут быть прецедентами бизнес-планов конкретных институций, а также прочими финансовыми документами компаний, которые в этом случае выступают не источником знаний, а объектом приложения аналитических усилий. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе, а также динамики курса. Далее дается описание вопросов и соображения, которые нужно иметь ввиду, когда вы оцениваете ответы студентов.

Как пример приведены типовые оценочные материалы

#### *По теме 1*

Типовые вопросы для обсуждения на семинарах: опишите процесс накопления и анализа предпринимательских идей; дайте общую характеристику бизнес-плану; каков типовой состав и структура разделов бизнес-плана?

Студенты дают ответы на данные вопросы, опираясь на свои познания из курсов по маркетингу и управлению проектами. Использование примеров, связанных с проводимым прежде анализом стратегической деятельности компаний приветствуется.

#### *По теме 5*

Типовые вопросы для обсуждения на семинарах: дайте характеристику разделов типового бизнес-плана: аналитических, ключевых, приложений; опишите оформление бизнес-плана; приведите примеры удачного анализа отрасли/целевого рынка/конкуренции.

Студенты дают эти вопросы, опираясь на изученные к семинару источники, привлекая те знания, которые они уже получили из курсов по маркетингу, управлению проектами, истории экономики и предпринимательства. Приветствуются попытки синтеза знаний, полученных в других курсах: по фестивальному менеджменту, менеджменту исполнительских искусств.

## **4.2. Промежуточная аттестация**

### **4.2.1. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации**

Зачет в 7 семестре, зачет с оценкой в 8 семестре проводится в форме устного ответа на 2 вопроса из перечня вопросов.

Эссе является составной частью оценки в 8 семестре и пишется студентами после первого модуля дома. Темы эссе даются студентам на выбор из предварительного списка, в рамках которого они могут выбирать.

### **4.2.2. Типовые оценочные средства**

#### **Примерные вопросы к зачету:**

1. Накопление и анализ предпринимательских идей.
2. Общая характеристика бизнес-плана.
3. Состав и структура разделов бизнес-плана.
4. Цели и планы в бизнесе организации.
5. Этапы и сущность планирования бизнеса.
6. Виды внутрифирменного планирования.
7. Особенности бизнес-планирования как формы планирования.
8. Масштаб и уровни планирования бизнеса.
9. Система бизнес-планирования в малых и средних предприятиях.
10. Организация системы бизнес-планирования
11. Механизм планирования бизнеса.
12. Информационные технологии в системе планирования бизнеса.
13. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
14. Ключевые компоненты типового бизнес-плана.

15. Анализ внешней и внутренней бизнес-среды.
16. Характеристика разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.
17. Оформление бизнес-плана, Резюме. Описание отрасли. Характеристика объекта бизнеса организации.
18. Анализ отрасли. Анализ целевого рынка. Анализ конкуренции.
19. Маркетинговый план. Стратегии маркетинга.
20. Операционный план. Производство.
21. Организационный план.
22. Финансовый план.
23. Оценка и страхование риска.

**Приблизительные темы эссе (с применением основ ситуационного анализа):**

1. Накопление и анализ предпринимательских идей.
2. Общая характеристика бизнес-плана.
3. Состав и структура разделов бизнес-плана
4. Цели и планы в бизнесе организации.
5. Этапы и сущность планирования бизнеса.
6. Виды внутрифирменного планирования.
7. Особенности бизнес-планирования как формы планирования.
8. Масштаб и уровни планирования бизнеса.
9. Система бизнес-планирования в малых и средних предприятиях.
10. Организация системы бизнес-планирования
11. Механизм планирования бизнеса.
12. Информационные технологии в системе планирования бизнеса
13. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
14. Ключевые компоненты типового бизнес-плана.
15. Анализ внешней и внутренней бизнес-среды.
16. Характеристика разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения
17. Маркетинговый план. Стратегии маркетинга
18. Стратегическое и инвестиционное планирование. Стратегические цели организации.
19. Основные технологии продукции бизнес-планирования.
20. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании.
21. Особенности разработки моделей бизнес-процессов
22. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
23. Общий план производства.
24. Составление планов подразделений.
25. Контроль выполнения и корректировка управленческого бизнес-плана
26. Бизнес-проект как инновационный замысел

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках):

\* обоснование выбора конкретной экономической или бизнес-ситуации, репрезентативной для конструирования гипотезы и исследовательского вопроса в пределах заявленной проблематики: содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [не более 2000 знаков].

\* обоснование структуры кейсов, а также выбора методологии анализа и содержания критической позиции студента по поводу предшествующей аналитики подобных бизнес-прецедентов [не более 2000 знаков].

\* демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с ранее озвученными методами [не более 1000 знаков].

\* доказательство своего тезиса — [не более 3000 знаков].

\* заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора

текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста [не более 2000 знаков].

### Примерные вопросы к зачету с оценкой:

1. Стратегическое и инвестиционное планирование. Стратегические цели организации.
2. Инвестиционный план (проект).
3. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования
4. Основные технологии продукции бизнес-планирования.
5. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании.
6. Особенности разработки моделей бизнес-процессов
7. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
8. Общий план производства.
9. Составление планов подразделений.
10. Контроль выполнения и корректировка управленческого бизнес-плана.
11. Бизнес-проект как инновационный замысел.
12. Бизнес-планы для решения практических задач управления бизнесом (целевые бизнес-планы).
13. Макеты некоторых видов целевого бизнес-план.

### Шкала оценивания 7 семестр

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Устный ответ на зачете <sup>1</sup>	Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал. Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования. Поясняет утверждение на уместных примерах. Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. Демонстрирует понимание и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос.	Отлично (81-100)
	Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода. Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается; обращается к понятиям, однако не может полно показать их значимость для ответа на вопрос. Поясняет утверждение на уместных примерах. Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.	Хорошо (61-80)
	Студент излагает содержание билета поверхностно; Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла»; не выходит на уровень абстрактных понятий, нужных для анализа качества информации.	Удовлетворительно (41-60)

<sup>1</sup> Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставив за каждый критерий до 20 баллов, баллы выставляются по двум вопросам отдельно.



	Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки. Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность. Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.	
	Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса; Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу. Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.	Неудовлетворительно (0-40)

### 8 семестр:

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Эссе <sup>2</sup>	Логичная структура с последовательным развитием тезиса. Аргументы прописаны полно, используется профессиональный язык, представлены адекватные иллюстрации к ним. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция ясна и логична. Работа выполнена строго в рамках академического стиля письма. Работа соответствует всем стандартам оформления учебных письменных текстов, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы. Работа соответствует заявленной теме полностью. Суждения оригинальны, интерпретации отличаются новизной.	Отлично (81-100)
	Структура логична, но аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргументы представлены полно, однако профессиональный язык используется не всегда, представлены адекватные иллюстрации к ним. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция ясна и логична. Работа написана в основном в рамках академического стиля письма, однако есть элементы публицистического стиля. Работа соответствует большинству стандартов оформления учебных письменных работ, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы. Работа в основном соответствует заявленной теме, есть одно или два незначительных отступления в сторону. Суждения в основном оригинальны, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.	Хорошо (61-80)
	Структура местами не логична, аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргумент не расписан, используются элементы профессионального языка, иллюстрации носят случайный характер.	Удовлетворительно (41-60)

<sup>2</sup> Преподавателям предлагается оценить текст эссе по 5 критериям (см. п.4.2.2), выставив за каждый критерий до 20 баллов.

	<p>Есть нарушения орфографических, пунктуационных, стилистических норм русского языка, что затрудняет понимание текста</p> <p>Работа написана не в академическом стиле, однако содержит его элементы;</p> <p>Работа отклоняется от принятых стандартов оформления письменных учебных работ, библиография содержит значительное количество ошибок в оформлении списка литературы.</p> <p>Содержание работы в основном не соответствует теме, однако части ее соответствуют.</p> <p>Суждения следуют общепринятой позиции, однако их обоснование самостоятельно, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.</p>	
	<p>Структура местами не логична, аргументы в поддержку тезиса носят случайный характер.</p> <p>Аргументация отсутствует в тексте, профессиональный язык игнорируется.</p> <p>Текст содержит очевидно значительные и многочисленные отклонения от норм использования русского языка</p> <p>Работа написана не в академическом стиле.</p> <p>Работа отстает от большинства стандартов оформления письменных учебных работ, библиография оформлена не по принятым правилам оформления списка литературы.</p> <p>Содержание работы не соответствует теме.</p> <p>Суждения следуют общепринятой позиции, отсутствует самостоятельное их обоснование, попытки самостоятельной интерпретации отсутствуют из-за ссылок на авторитеты.</p>	<p>Неудовлетворительно (0-40)</p>

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Устный ответ на экзамене <sup>3</sup>	<p>Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал.</p> <p>Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования.</p> <p>Поясняет утверждение на уместных примерах.</p> <p>Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</p> <p>Демонстрирует понимание и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос.</p>	Отлично (81-100)
	<p>Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода.</p> <p>Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается; обращается к понятиям, однако не может полно показать их значимость для ответа на вопрос.</p> <p>Поясняет утверждение на уместных примерах.</p> <p>Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.</p>	Хорошо (61-80)

<sup>3</sup> Итоговая оценка за 2 семестр включает среднее арифметическое оценок за эссе и ответов на экзамене.



	<p>Студент излагает содержание билета поверхностно; Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла»; не выходит на уровень абстрактных понятий, нужных для анализа качества информации.</p> <p>Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки.</p> <p>Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность.</p> <p>Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.</p>	<p>Удовлетворительно (41-60)</p>
	<p>Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса;</p> <p>Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу.</p> <p>Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки.</p> <p>Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса.</p> <p>Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.</p>	<p>Неудовлетворительно (0-40)</p>

#### 4.4. Методические материалы

В процессе преподавания данной дисциплины используются как классические методы обучения (семинары), так и различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив.

В рамках данного курса используются такие активные формы обучения, как выполнение заданий по неструктурированным и первооткрывательским кейсам по итогам семинарских занятий, интерактивные формы - дискуссии по соответствующей тематике в рамках семинарского занятия.

Знание курса поможет студенту повысить интерес к профессиональной подготовке, изучению специальных дисциплин; получить навык самостоятельной работы в библиотеке с учебной и монографической литературой при подготовке к семинарским занятиям, практикумам.

##### Работа с эссе:

А. Студентам даётся на выбор 26 тем для написания эссе с описанием особенностей их структуры и реализации в контексте метода ситуационного анализа.

Б. К каждой теме преподаватель может подобрать свои тексты (один или несколько), которыми студентам рекомендуется пользоваться. Студенты могут пользоваться и другими источниками для вдохновения. Каждый преподаватель волен выбирать те источники, которые считает необходимым. Единственное правило здесь в том, что источники должны иметь непосредственное отношение к теме. Тексты могут читаться по ходу модуля.

В. Работы оцениваются по трем направлениям: а) качество интерпретации позиции автора текста, б) глубина и оригинальность тезиса студента, в) ясность и логичность повествования.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина «Бизнес-планирование» изучается на протяжении двух семестров и завершается зачетом с оценкой. В ходе обучения основными видами учебных занятий являются семинарские занятия. В ходе семинарских занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных

вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к семинарским занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы семинара.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме семинара. В процессе подготовки к семинару студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

<b>Организация деятельности студента по видам учебных занятий</b>	
<b>Вид учебных занятий</b>	<b>Организация деятельности студента</b>
Практические занятия	<p>На практических занятиях осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники.</p> <p>Во время практических занятий возможна такая форма работы как устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия. Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное изложение материала, вдумчивое и свободное. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p>
Реферат, доклад	<p>Тема доклада (реферата) выбирается студентом по согласованию с преподавателем. Важно при этом учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата (доклада), имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы.</p> <p>После выбора темы реферата (доклада) составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.).</p>

	<p>Реферат (доклад) - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.</p> <p>Примерные этапы работы над рефератом (докладом):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулирование темы;</li> <li>- подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10);</li> <li>- составление библиографии;</li> <li>- обработка и систематизация информации;</li> <li>- разработка плана;</li> <li>- написание реферата (доклада);</li> <li>- публичное выступление с результатами исследования.</li> </ul>
Эссе	<p>Эссе представляет собой небольшую, свободного изложения письменную творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы.</p> <p>В устной форме подготовленный материал может быть изложен на практическом занятии. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса.</p> <p>Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных материалов.</p> <p>Важным элементом оформления эссе является корректное указание ссылок на источники использованного материала, информации и приведенных цитат.</p>
Групповая дискуссия, диспут	<p>Групповая дискуссия - это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах.</p> <p>Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность «на ходу» оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы.</p>

	Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма»: участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они обсуждаются и развиваются, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.
--	---

Кроме работы с литературой (см. пункт 6.1) рекомендуется при изучении каждой темы необходимо работать с одним или двумя (но не больше) источниками, которые могут быть прецедентами бизнес-планов конкретных институций, а также прочими финансовыми документами компаний, которые в этом случае выступают не источником знаний, а объектом приложения аналитических усилий. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе, а также динамики курса.

Примерный регламент подготовительного этапа при подготовке к зачету с оценкой (подготовка эссе дома):

- На написание эссе дается не менее 2-х недель.
- Обучающийся работает с источниками и вторичной литературой к нему.
- Эссе выполняется по структуре, предложенной преподавателем.
- В тексте эссе должны быть соблюдены основные требования, предъявляемые к академическому тексту: оформление цитирования, ссылок, библиографического описания.
- Обучающийся обязан сдать работу в срок, установленный преподавателем.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Лумпов А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов. М.: 2012.
2. Вовненко В. Анализ в системе бизнес-планирования. М.: Бибком, 2013.
3. Дункан К. Книга диаграмм. Визуальное решение задач в бизнесе и карьере. М.: Эксмо, 2013.

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. Учебное пособие /В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: Инфра – М, 2007. – 192с.
2. Волков А.С. Бизнес-планирование /А.С. Волков, А.А. Марченко. – уч. пособие.-М.: изд-во РИОР, -2005.- 81 с.
3. Голяков С.М. Бизнес-планирование /С.М. Голяков учебное пособие. СПб. Изд. дом. С.-Петерб. гос. ун-та, 2004.-284 с.
4. Крутякова Ю.А Бизнес-планирование /Ю.А.Крутякова, С.Р. Юсупов.- Учебно-практ. пособие.-М.: ТК Велби; из-во Проспект, 2006.-352с.
5. Орлова Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок. – М.: Омега – Л. – 2006. – 260с.
6. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственное дело /А.С. Пелих, Т.Г. Кизилова, А.Г. Пронченко.- М.: 2005.- 192с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

[http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации.

### **6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов. [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

### **6.6. Иные рекомендуемые источники.**

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256 с.
2. Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2009. – 320 с.
3. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2009. – 216 с.
4. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. – 256 с. – (Профессиональное образование).
5. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.
6. Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2009. – 236 с.
7. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитоновна. – М.: Дело и сервис, 2005. – 432 с.
8. Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2009. – 246 с.
9. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 255 с.
10. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 310 с.
11. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
12. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
13. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
14. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 208 с.

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

*Требования к программному обеспечению общего пользования:*

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.