ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы сервиса
Протокол № 7 от «17» января 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.8 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы

бакалавриата

по направлению подготовки: ***15.03.02 «Технологические машины и оборудование»***

направленность (профиль): ***Бытовые машины и приборы***

Квалификация: ***бакалавр***
Год начала подготовки*: 2025*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н. Филоненко Ю.В.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
Доцент высшей школы сервиса	***К.т.н., доцент Максимов А.В.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Бизнес-планирование является обязательной дисциплиной обязательной части Блока 1 ОПОП подготовки бакалавров по направлению 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» профиль «Бытовые машины и приборы».

Набор входящих знаний и умений, состоящих в понимании основных закономерностей и особенностей процесса развития экономики, основ права, менеджмента, обеспечивают необходимый фундамент для изучения дисциплины «Бизнес-планирование».

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями Основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» и базируется на знаниях, полученных при изучении, таких дисциплин как Менеджмент, Маркетинг и Экономика и предпринимательство, «Право», «Инновации в профессиональной деятельности».

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей

УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения

УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста

ОПК-8. Способен проводить анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении

ОПК-8.1. Обладает знаниями о материальных затратах в производственной деятельности

ОПК-8.2. Владеет методами расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений

ОПК-8.3. Проводит анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением основ бизнес-планирования, структурой и содержанием разделов бизнес-плана предприятия, с освоением методик планирования финансово-экономических показателей деятельности предприятий и расчетов эффективности от реализации предлагаемых управленческих решений.

Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов бизнес-планирования, базовыми умениями применять методы и технологии бизнес-планирования.

Данный курс позволит освоить студентам основы теоретических знаний в области бизнес-планирования; развить практические навыки по выполнению расчетов различных финансово-экономических экономических показателей; получить практический опыт по использованию полученных знаний и навыков при разработке отдельных подразделов бизнес – планов предприятий.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Преподавание дисциплины ведется на 2 и 3 курсе в 4 и 5 семестрах и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов:

в 4 семестре занятия лекционного типа (2 часа) и самостоятельная работа студента

© РГУТИС

(34 часа),

в 5 семестре занятия лекционного типа (4 часа), практические занятия (6 часов), самостоятельная работа студента (130 часа), консультации (2 часа), промежуточная аттестация в форме экзамена (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды занятий: лекции, проблемные лекции, практические занятия, предусматривающие: анализ конкретной ситуации, дискуссии, практикующие упражнения, кейс задания, устные опросы.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме четырех контрольных точек: работы с ЭБС, выполнения доклада с презентацией, тестирования, группового проекта, промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Проектирование процесса оказания услуг

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1.	УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста
2.	ОПК-8.	Способен проводить анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении ОПК-8.1. Обладает знаниями о материальных затратах в производственной деятельности ОПК-8.2. Владеет методами расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений ОПК-8.3. Проводит анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Бизнес-планирование является обязательной дисциплиной обязательной части Блока 1 ОПОП подготовки бакалавров по направлению 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» профиль «Бытовые машины и приборы».

© РГУТИС

Набор входящих знаний и умений, состоящих в понимании основных закономерностей и особенностей процесса развития экономики, основ права, менеджмента и маркетинга обеспечивают необходимый фундамент для изучения дисциплины «Бизнес-планирование».

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями Основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» и базируется на знаниях, полученных при изучении, таких дисциплин как Менеджмент, Маркетинг и «Экономика и предпринимательство, «Право», «Инновации в профессиональной деятельности».

Формирование компетенции УК-6 осуществляется только в рамках данной дисциплины.

Формирование компетенции ОПК-8 осуществляется только в рамках данной дисциплины.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Проектирование процесса оказания услуг

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет __5/180_____ зачетных единиц/ акад.часов.

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			4	5		
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	16	2	16		
	в том числе:				-	-
1.1	Занятия лекционного типа	6	2	4		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	6		6		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	6		6		
1.3	**Консультации**	2		2		
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	164	34	130		
3	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	2		2		
4	**Общая трудоемкость, час.**	180	36	144		
	з.е.	5	1	4		

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для заочной формы:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
4 семестр														
	1. Содержание бизнес-планирования	1. Основы бизнес-планирования	0,5	Вводная лекция									9	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		2.Бизнес-планирование в сфере сервиса	0,5	Проблемная лекция									9	Изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		3.Бизнес-план создания и развития нового предприятия сферы сервиса	0,5	Проблемная лекция									8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		4. Планирование маркетинга	0,5	Лекция									8	Изучение научно-практического материала по заданным вопросам
5 семестр														
	1. Содержание бизнес-планирования	1. Основы бизнес-планирования			0,5	Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс-опрос по контрольным вопросам)							10	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		2.Бизнес-планирование в сфере сервиса			0,5	Практическое заня-							10	Подготовка к практическому занятию, предусматриваю-

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						тие (устный и\или письменный экспресс-опрос по контрольным вопросам)								щая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Текущий контроль 1				Практическая работа по ЭБС							10	Изучение литературы по вопросам планирования в индустрии гостеприимства, обобщение собранного материала
		3.Бизнес-план создания и развития нового предприятия сферы сервиса			0,5	Практическое занятие (анализ кон-							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						кретной ситуации)								
		4. Планирование маркетинга			0,5	Кейс-стади							10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Текущий контроль 2				Доклад с презентацией							10	Подготовка текста доклада и презентационного материала
	2. Расчет показателей планирования деятельности предприятия сферы сервиса	5. Планирование объема оказания услуг	0,5	Проблемная лекция	0,5	Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс-							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, докладов по основному материалу

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						опрос по контрольным вопросам), практикующее упражнение								
		6.Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда	0,5	Проблемная лекция	0,5	Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс-опрос по контрольным во-							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, докладов по основному материалу

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						просам), практикующее упражнение								
		7. Планирование издержек предприятия	0,5	Проблемная лекция	0,5	Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс-опрос по контрольным вопросам), практикующее							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, докладов по основному материалу

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						упражнение								
		Текущий контроль 3				тестирование							10	Подготовка к тестированию
		8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия	1	Проблемная лекция	0,5	Анализ конкретной ситуации							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к аудиторному тестированию, подготовка материала к групповому проекту
		9. Планирование финансовых результатов деятельности	1,5	Проблемная лекция	0,5	Анализ конкретной ситуации							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала подготовка материала к групповому проекту

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		Текущий контроль 4			1,5	групповой проект							10	Подготовка презентации по темам группового проекта. Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации.
		Консультация									**2**			
Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа														

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Основы бизнес-планирования, 19 часов	**Основная литература** 1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. — (Среднее профессиональное образова-ние). - ISBN 978-5-9558-0617-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2139027 2. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : элек-тронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1819287 3. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 . – Режим доступа: по подписке. 4. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : практикум / З. И. Панина, М. В. Виноградова. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 244 с. - ISBN 978-5-394-01984-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2063301 - глава 11 **Дополнительная литература** 1. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров, обучающихся по направлению "Экономика" / И. А. Дубровин. - Москва : Дашков и Ко, 2017. – с. 432 https://znanium.ru/catalog/document?id=54513 2. Чараева, М. В. Инвестиционное бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. — Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2022. — 176 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-98281-370-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1840937 3. Романова, М. В. Бизнес-планирование / Рома-
2	Бизнес-планирование в сфере сервиса, Текущий контроль 1 29 часов	
3	Бизнес-план создания и развития нового предприятия сферы сервиса, 18 часов	
4	Планирование маркетинга, Текущий контроль 2, 28 часов	
5	Планирование объема оказания услуг, 10 часов	
6	Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда, 10 часов	
7	Планирование издержек организации, Текущий контроль 3, 20 часов	
8	Планирование инвестиционной деятельности организации, 10 часов	
9	Планирование финансовых результатов деятельности, Текущий контроль 4, 20 часов	

© РГУТИС

		нова М.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 240 с. (Среднее профессиональное образование) (Переплет 7БЦ/Без шитья)ISBN 978-5-16-021834-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2239412 . – Режим доступа: по подписке.

© РГУТИС

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни				
		УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Все разделы	Инструменты и методы управления временем	Использовать инструменты и методы управления временем	Навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
		УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения		Задачи саморазвития и профессионального роста	Распределять необходимые ресурсы для выполнения задач профессионального роста на долго-, средне- и краткосрочные	Навыками и культурой системного мышления для повышения профессионального роста и саморазвития
		УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста		Методы определения приоритетов личностного развития и профессионального роста	Определять приоритеты и цели собственной деятельности	Навыками реализовывать цели личностного развития и профессионального роста
2	ОПК-8	Способен проводить анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении				
		ОПК-8.1. Обладает знаниями о материальных затратах в производственной деятельности		Категории материальных затрат в производственной деятельности	Классифицировать затраты и определять приоритеты	Навыками определения первоочередности затрат
		ОПК-8.2. Владеет методами		Методы расчета затрат на	Использовать	Навыками разработки эффек-

© РГУТИС

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений		обеспечение деятельности производственных подразделений	существующие методики для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений	тивную методикой для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений
		ОПК-8.3. Проводит анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении		Анализировать затраты на обеспечение деятельности производственных подразделений	Использовать специализированное программное обеспечения для анализирования затрат	Навыками составления отчетности по анализу затрат и способам их снижения

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание инструментов и методов управления временем; задач саморазвития и профессионального роста; методов определения приоритетов личностного развития и профессионального роста Умение использовать инструменты и методы управления временем; распределять необходимые ресурсы для выполнения задач профессионального роста на долго-, средне- и краткосрочные; определять приоритеты и цели собственной деятельности Владение способностью управления временем при выполнении конкретных задач, проектов,	Практическая работа по электронной библиотечной системе; доклад с презентацией; аудиторное тестирование; групповой проект	Студент демонстрирует знание инструментов и методов управления временем; задач саморазвития и профессионального роста; методов определения приоритетов личностного развития и профессионального роста Студент демонстрирует умение использовать инструменты и методы управления временем; распределять необходимые ресурсы для выполнения задач профессионального роста на долго-, средне- и краткосрочные; определять приоритеты и цели собственной деятельности. Студент демонстрирует владение навыками управления временем при выполнении конкрет-	Закрепление способности к саморазвитию и самоорганизации; навыков планировать время в профессиональной сфер

© РГУТИС

при достижении поставленных целей; навыками и культурой системного мышления для повышения профессионального роста и саморазвития; способностью реализовывать цели личностного развития и профессионального роста		ных задач, проектов, при достижении поставленных целей; навыками и культурой системного мышления для повышения профессионального роста и саморазвития; способностью реализовывать цели личностного развития и профессионального роста	
Знание категорий материальных затрат в производственной деятельности; методов расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; способов анализа затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений Умение классифицировать затраты и определять приоритеты; использовать существующие методики для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; использовать специализированное программное обеспечения для анализирования затрат Владение навыками определения первоочередности затрат; навыками разработки эффективной методики для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; навыками составления отчетности по анализу затрат и способам их снижения		Студент демонстрирует категорий материальных затрат в производственной деятельности; методов расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; способов анализа затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений Студент демонстрирует умение классифицировать затраты и определять приоритеты; использовать существующие методики для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; использовать специализированное программное обеспечения для анализирования затрат Студент демонстрирует владение навыками определения первоочередности затрат; навыками разработки эффективной методики для расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; навыками составления отчетности по анализу затрат и способам их снижения	Закрепление способности осуществлять классификацию затрат и определять приоритеты; расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений; составлять отчетность анализу затрат и способам их снижения

© РГУТИС

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение практической работы по электронно-библиотечной системе.

Обзор законодательства, учебной, специальной и научной литературы в сфере вопросов бизнес-планирования с использованием ЭБС и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» - 0-10 баллов:

- наличие перечня законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в области бизнес-планирования – 0-1 балл:
- наличие библиографического списка учебной и специальной литературы по дисциплине, представленной в ЭБС http://www.znanium.com – 0-2 балла;
- наличие сравнительного анализа определений основных категорий в области бизнес-планирования – 0-3 балла;
- представление кратких аннотаций 5-7 научных статей по проблематике дисциплины в журналах открытого доступа на платформе eLibrary: http://elibrary.ru по предложенной структуре – 0-3 балла;
- оформление представления результатов выполнения задания в соответствии с требованиями – 0-1 балл.

Средство оценивания- тестирование:

50 % и менее правильных ответов – 0 баллов,

более 50 % правильных ответов – за каждый правильный ответ, начиная с одиннадцатого - 1 балл (1-10 баллов).

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	Оценка
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 –100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0 баллов, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания - выполнение и защита группового проекта – 0- 35 баллов

Критерии оценки группового проекта	Баллы
Обоснование актуальности проекта	0-3
Обоснованность и качество анализа информации	0-4
Формулирование выводов об условиях и способах достижения цели	0-4
Разработка конкретных действий (их последовательности и содержания), отвечающих условиям и способам достижения цели	0-3

© РГУТИС

Самостоятельность и оригинальность решения задач проектирования		0-3
Умение работать в команде		0-3
Оформление проекта в соответствии с требованиями		0-4
Защита проекта	Содержание доклада	0-3
	Качество ответов на вопросы (полнота, аргументированность, умение реагировать на критику, готовность к дискуссии)	0-4
	Презентация	0-4
ИТОГО		0-35

Средство оценивания - выполнение докладов с презентациями по предложенной тематике дисциплины – 0-10 баллов:

- умение формулировать цели и задачи работы – 0-1;
- умение работать с научной литературой (полнота научного обзора, грамотность цитирования) – 0-1;
- полнота и логичность раскрытия темы – 0-2;
- степень самостоятельности мышления - 0- 1;
- корректность выводов – 0-1;
- реальная новизна работы – 0-2;
- трудоемкость работы – 0-1;
- оформление презентаций (соответствие требованиям оформления, наглядность, стилистика изложения, грамотность) – 0-1.

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Баллы	Критерии оценивания	Показатели оценивания
9-10	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;	– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

© РГУТИС

	– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	
7-8	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
5-6	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
0	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непони-	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по

© РГУТИС

	мание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Оценочная шкала устного ответа (презентация учебного материала)

Процентный интервал оценки	**Баллы**
менее 50%	**0**
51% - 70%	**5-6**
71% - 90%	**7-8**
90% - 100%	**9-10**

Оценочная шкала при презентации учебного материала

Критерии	**оценка (100 баллов – max)**
Соответствие презентации содержанию написанной статьи Презентация должна раскрывать основные положения статьи. Докладчик ставит задачу и цели, обрисовывает проблему исследования, методы и методологию, докладывает основные результаты исследования, делает выводы.	10
Соблюдение регламента. Студенту отводится 5 минут на презентацию и до 5 минут на ответы на вопросы студентов. Если презентация затягивается и продолжается более 5 минут, оценка докладчику снижается за неумение эффективно распределить время выступления.	15
Качество слайдов. Презентация должна содержать минимум текста: только тезисы. Комментарии к тезисам даются докладчиком в устной форме. Поощряется демонстрация графических материалов, фотографий, графиков, таблиц и т.д.	15
Комментарии докладчика к слайдам. Комментарии даются четко и ясно, не зачитываются докладчиком и не дублируют текст слайдов. Докладчик имеет право «подсматривать» в свои записи, но зачитывание этих записей не допускается! *Зачитанное студентом выступление оценивается как неудовлетворительное.*	20
Владение аудиторией. Комиссия преподавателей оценивает внимание студентов к презентации, порядок в аудитории, способность докладчика обеспечить тишину, привлечь интерес к своей презентации. Докладчик презентует свой доклад не преподавателю, а своим согруппникам. Недостаточное внимание аудитории к презентации, шум в помещении оценивается как неумения докладчика заинтересовать слушателя и существенно снижает оценку презентации.	25

© РГУТИС

Дискуссия. Отсутствие корректных вопросов от студентов означает посредственное качество презентации. От аудитории должно поступить не менее 3 вопросов. Докладчик, в свою очередь, должен ответить на них четко и ясно, уложившись в регламент (5 минут).	15
Итого:	100

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение ос-	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и до-

© РГУТИС

	новной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	полнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

© РГУТИС

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
Содержание бизнес-планирования	Практическая работа по электронной библиотечной системе	Данная практическая работа выполняется каждым студентом индивидуально. В случае невыполнения работы студент не допускается до экзамена по дисциплине. Все разделы работы обязательно должны присутствовать. Результаты выполнения задания предоставляются преподавателю в печатной и электронной форме.
Расчет показателей планирования деятельности предприятия сферы сервиса	Выполнение докладов с презентациями	Объем доклада составляет обычно 10-15 страниц машинописного текста. Изложение студентом материала должно носить проблемно-тематический характер, включать собственное мнение студента по кругу излагаемых проблем. В нем не должно быть механически переписанных из книги, сложных для понимания, конструкций. Рекомендуемая структура доклада: 1. **Введение** (обосновывается актуальность выбранной темы, указываются цель и задачи доклада). 2.**Основной текст** (включает, как правило, раскрытие двух вопросов: состояние изучаемой проблемы и пути его решения). Наиболее ценным при изложении сути изучаемых вопросов будет обозначение собственной позиции и аргументированное изложение полученных в ходе работы результатов. 3. **Заключение (выводы)** - короткое резюме основных результатов проведенного изучения. Выводы, содержащиеся в заключении, строятся на основании результатов анализа материалов, приводимых в разделах основного текста работы, но не повторяют их, а обобщают. Они должны подтвердить достижение цели и задач, указанных во введении. 4. **Список литературы.** Оформление презентаций докладов - в соответствии с требования-

© РГУТИС

		ми.
Расчет показателей планирования деятельности организации	Аудиторное тестирование	Тестирование состоит из 20 вопросов. За каждый правильный ответ на тестовое задание начисляется 1 балл. Общая оценка определяется суммированием количества верных ответов
Расчет показателей планирования деятельности предприятия сферы сервиса	Групповой проект	Оформление проектов и презентаций в соответствии с требованиями. Количество слайдов презентации – 10-12. Формат файла презентации MS Power Point. Доклад – 7-8 мин. Результаты выполнения группового проекта предоставляются преподавателю в печатной и электронной форме Обоснование актуальности проекта - 0-3 балла, Обоснованность и качество анализа информации - 0-4 балла, Формулирование выводов об условиях и способах достижения цели - 0-4 балла, Разработка конкретных действий (их последовательности и содержания), отвечающих условиям и способам достижения цели - - 0-4 балла, Самостоятельность и оригинальность решения задач проектирования - 0-3 балла, Умение работать в команде - 0-3 балла, Оформление проекта в соответствии с требованиями - 0-4 балла, Содержание доклада - 0-3 балла, Качество ответов на вопросы (полнота, аргументированность, умение реагировать на критику, готовность к дискуссии) - 0-4 балла, Презентация - 0-4 балла.

7.3.1. Типовые контрольные задания для текущей аттестации

Тестовые и практические задания. Контрольная точка № 1

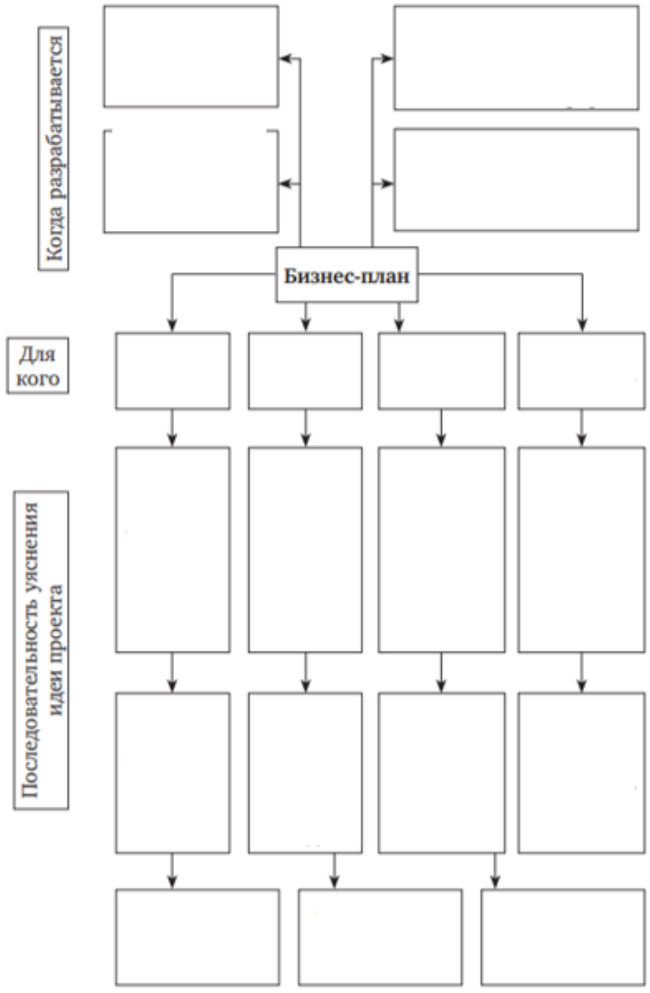
1. Заполните таблицу сравнительных характеристик стратегического и оперативного бизнес-планирования на предприятии:

Признаки	Стратегическое бизнес -планирование	Оперативное бизнес-планирование
Цель, целевой функционал		
Содержательная характеристика		
Ключевая проблема		
Главная задача		
«Ядро» планирования		
Горизонт планирования		
Предметная область планирования		
Центральные объекты планирования		

© РГУТИС

Ключевые мероприятия, отражаемые в плане		
Плановые решения: Главное допущение Значение решений для успеха предприятия Сфера особой ответственности Задействованность уровней управленческой иерархии Продолжительность действия и частота принятия Ключевые ориентиры для принятия		

2. Заполните схему основных компонентов бизнес-плана



3. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	
2. Сбор и анализ информации о продукте	

© РГУТИС

3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	
8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и планирование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	

4	Стратегическое бизнес-планирование – это
1	Разновидность практической деятельности
2	Функция управления бизнесом
3	Процесс разработки стратегических бизнес-решений
4	Инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела

5	Ключевая проблема планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия сводится к
1	Идентификации целевого (стратегического) разрыва
2	Поиску приемлемого варианта создания нового потенциала для устранения це- левого (стратегического) разры
3	Пересмотру желаемых целей для приведения их в соответствие с достижимымив стратегической перспек
4	Определению необходимого для выживания и успешного долговременного функционирования предприятия финансового результата его деятельности в стратегическойперспективе

6	Анализ состояния рынка проводится с использованием следующих приемов:
1	SWOT-анализа
2	PESTEL-анализа
3	Матрицы BCG
4	Верны все предыдущие ответы

7	Задачи планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия – это
1	Формулирование видения и миссии
2	Установление стратегических целей
3	Определение требуемых бизнесу для достижения целей стратегических позиций

© РГУТИС

4	Обоснование ресурсных потребностей и возможностей для развития бизнеса встратегической перспективе

8	Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?
1	Через систему натуральных и финансовых показателей
2	Через систему натуральных и стоимостных показателей
3	Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4	Через систему базисных и индексных коэффициентов

9	Назначение бизнес-плана заключается в том, чтобы
1	Служить обоснованием вновь начинаемого бизнеса и оценки возможных результатов
2	Выступать средством получения извне (со стороны финансовых рынков) инвестиций, а также финансирования со стороны руководствапредприятия, муниципального образования, региона, страны
3	Оказать помощь в снижении рисков хозяйствования
4	Служить инструментом стратегического и оперативного планирования

10	Предметная область планирования продукта, маркетинга и сбыта на действующем предприятии охватывает
1	Систему производства и сбыта
2	Размер и структуру выпуска.
3	Структуру капитала
4	Материальные, социальные и финансовые результаты использования имеющегося потенциала

11	Ключевой вопрос планирования продукта, маркетинга и сбыта на предприятии, формулируется следующим образом
1	Какие рыночные позиции должно занять предприятие в стратегической перспективе
2	Как обеспечить реализацию в бизнес-плане интересов, связанных с предприятием
3	Как должен развиваться внутренний потенциал предприятия
4	Какую прибыль получит предприятие от реализации стратегических мероприятий по развитию бизнеса

12	Бизнес-планом является
1	Самостоятельный документ, включающий структурированную систему дан- ных о намерениях и перспективах осуществления конкретного проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных в нем мероприятий
2	Самостоятельный специально подготавливаемый документ, в котором идеи нововведений получают дальнейшую детализацию и проработку
3	Скомпонованный документ, связанный с любой новой деловой инициативой (новый продукт, проект, предприятие)
4	План-программа деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей

13	Матрица BCG как инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге содержит
1	Расчет относительной доли рынка

© РГУТИС

2	Расчет темпов роста рынка
3	Объем продаж
4	верны все предыдущие ответы

14	Бизнес-планированием является
1	Самостоятельная плановая деятельность на предприятии, конечным продуктом которой становится бизнес-план
2	Процесс, специфическая область деловых технологий как неотъемлемая частью любого бизнеса, средство привлечения внешнего капитала, обеспечения эффективности бизнеса
3	Вид управленческой деятельности, связанной с оперативным планированием на предприятии
4	Вид управленческой деятельности, связанной с планированием долгосрочного вложения средств

15	Бенчмаркинг как альтернативный метод стратегического планирования включает
1	анализ отрасли
2	анализ конкурентов
3	выработка стратегии
4	верны все предыдущие ответы

16	Разделы бизнес-плана по продукту, по маркетингу и по сбыту на действующем предприятии разрабатываются
1	По бизнес-линиям (продукция, работа, услуги, технические решения
2	По вновь создаваемому крупному производственному объекту
3	По проблемам производственных подразделений предприятия
4	По проблемам развития и санации предприятия

17	Центральными объектами планирования продукта, маркетинга и сбыта надействующем предприятии являются
1	Долговременная потребность в финансовых ресурсах
2	Стратегические ключевые ресурсные компетенции
3	Имеющаяся производственная база
4	Риски

18	На какой стадии проводится оценка экономической эффективности
1	Ликвидационной
2	Операционной
3	Предынвестиционной
4	Инвестиционной

19	Прогноз объема продаж содержит следующие составные части
1	объемы продаж по период
2	объемы продаж по продуктам и услугам
3	объемы продаж по группам потребителей
4	верны все предыдущие ответы

© РГУТИС

20	План маркетинга содержит
1	прогноз точки самоокупаемости (безубыточности)
2	конкурентный анализ и выбор рыночной ниши
3	характеристику степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса
4	потребность нового предприятия в инвестициях и приемлемость проекта с экономической точки зрения

Тестовые задания. Контрольная точка № 2

1. Аудит маркетинга, как составная часть маркетингового планирования, необходим для:

1. обеспечения работой отдела маркетинга;
2. критической оценки положения предприятия;
3. разработки программы маркетинга по товарам.

2.План маркетинга предприятия является:

1. частью бизнес-плана;
2. отдельной стратегией;
3. миссией предприятия.

3.Основной целью маркетинга предприятия может быть:

1. расширение рынка;
2. увеличение доли компании на рынке;
3. повышение рентабельности;
4. все перечисленное выше.

4.Бюджет маркетинга необходим для:

1. повышения рентабельности основной деятельности;
2. сокращения потерь;
3. реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.

5. Контроль маркетинга:

1. представляет заключительный этап в плановой деятельности;
2. начало плановой деятельности;
3. середина плановой деятельности;
4. не является плановой деятельностью.

6. Для проведения анализа маркетинга используют:

1. фактические данные;
2. плановые и фактические;
3. прогнозные данные;
4. данные за прошлые периоды.

7. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:

1. финансовые результаты;
2. эффективность рекламных компаний;
3. достижение долговременных целей;
4. выполнение плана по прибыли для ряда лет.

8. Для каждой ситуации выберите вариант ответа – «да» или «нет»:

1. Каждое предприятие в рыночной экономике разрабатывает стратегию маркетинга.

2. Выбор основных (базовых) стратегий развития предприятия зависит прежде всего от его юридической формы.

3. План маркетинга – это не изменяемый документ на весь период его действия.

© РГУТИС

4. План маркетинга фирмы, работающей для экспорта, обязательно отличается от плана для внутреннего рынка.

9. Ниже приводятся дефиниции важнейших терминов, используемых в данной главе. Выберите правильное для каждого термина определение.

Термин	Определение
1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор стратегии и разработка действий по их выполнению.
2. Стратегия достижения целей предприятия.	2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия.
3. Стратегия оптимальной структуры активов.	3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование.
4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений.	4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия.
5. Планирование маркетинга.	5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия.
6. Стратегия хозяйственного портфеля.	6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии.
7. Критерий выбора стратегий предприятия.	7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования.
8. Стратегия быстрых доходов.	8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики.
9. Инвестиционная стратегия.	9. Стратегия, используемая при внедрении новых товаров.
10.Стратегическая хозяйственная единица.	10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.

10. *Конкурентный анализ на основе рыночной концентрации на примере отрасли п*роизводства детских игрушек:

	Наименование предприятия	Динамика выпуска продукции, млн. руб			
		2021	рыночная доля i-той фирмы	2022	рыночная доля i-той фирмы
1	«Белоснежка», ООО	100		110	
2	«Белочка», ООО	90		80	
3	«Детский мир», ОАО	80		70	
4	«Карамболь», ОАО	130		140	
5	«Лукоморье», ООО	70		70	
6	«Мир сказок», ООО	60		-	-
7	«Русалочка», ООО	80		85	
8	«Шрек», ОАО	50		110	

© РГУТИС

Заполнив соответствующие графы, рассчитайте индекс концентрации для трех фирм (CR_3) в отрасли в 2021 и 2022 годах
Как изменится индекс HHI в 2022 по сравнению с 2021 г?

11. Сравните показатели концентрации по четырем фирмам (CR_4) и индекс HHI

Количество фирм и доля каждой фирмы	Концентрация по четырем фирмам	HHI
10 по 10%		
6 по16%		
5 по 20%		
4 по 25%		
3 по 33%		

Выполните такое сравнение по 2022 году в вышеуказанной отрасли производства детских игрушек

1. На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере оказания ветеринарных услуг «Четвероногий друг».

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции (как пример – таблица 1 кейса 9).

Таблица 1. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Четвероногий друг»

Силы конкуренции по М. Портеру	**Виды риска и факторы**	**Степень воздействия сил на компанию**			**Средний балл**
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов				
	Степень насыщенности и концентрации рынка				
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку				
Средний балл					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок				
Средний балл					

© РГУТИС

Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги				
Средний балл					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги				
Сила покупателей	Число покупателей				
Итого, средний балл:	____ Данный показатель средний\высокий, что говорит о влиянии внешних условий на ООО «Четвероногий друг» и это влияние будет усиливаться, что требует реализации конкурентах стратегий защиты от всех пяти конкурентных сил и рисков				

Сделать вывод.
Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

13. Плановая численность персонала предприятия определяется:
а) по уровню прибыли;
б) по размеру основных фондов;
в) по категориям работников;
г) по стажу работы.
14 Планирование численности рабочих начинается с разработки:
а) баланса материальных ресурсов;
б) плана движения денежных средств;
в) организационно-технических мероприятий;
г) баланса рабочего времени одного рабочего.
15. При планировании численности служащих составляют:
а) штатное расписание;
б) баланс трудовых ресурсов;
в) проект развития предприятия;
г) баланс основных фондов.
16. Уровнем производительности труда является:
а) объем выпуска продукции предприятием;
б) выработка продукции на одного работающего (рабочего);
в) производительность оборудования;
г) себестоимость продукции.
17. Эффективный (полезный) фонд времени работы одного рабочего используется для планирования:
а) объема товарной продукции;
б) потребности в оборудовании;
в) численности рабочих;
г) прибыли.
18. Установите соответствие

Показатель	**Содержание**
1. Производительность труда	А. Количество дней (часов), которые по плану может отработать рабочий в течение года
2. Численность персонала	Б. Количество продукции, изготовленное

© РГУТИС

	рабочим в единицу рабочего времени
3. Эффективный фонд времени одного рабочего	В. Процентное соотношение плановой и фактической производительности труда
4. Плановый рост производительности труда	Г. Количественная характеристика работников предприятия

19. На основе данных таблицы определите:
1) Среднюю списочную численность рабочих;
2) Среднюю явочную численность рабочих.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Явки на работу, чел-дней	35742	26718	40467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19128	14687	21254
Длительность календарного периода: всего дней в т.ч. рабочих	31 21	91 61	181 123

20. На основе данных таблицы определите:
Определить коэффициенты использования;
1) средней явочной численности;
2) средней списочной численности.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Практикум и тестовые задания. Контрольная точка №3

1. Практикум по калькуляции: Мебельная фабрика производит кухонные гарнитуры. Хозяин сети мебельных магазинов подал заказ на изготовление 240 кухонных гарнитуров. Составить калькуляцию себестоимости на один кухонный гарнитур. Цены за единицу продукции с установить помощью интернет – сайтов

:

Наименование материала	Ед. измерения	Норматив расхода в ед. измерения	Цена за единицу, руб.	Общая сумма затрат, руб
ДВП лист	лист	24,2		
Стекло	кв. м.	7,6		
Лак для покрытия	литр	5,5		

© РГУТИС

Дверные петли	шт.	16		
Дверные ручки	шт.	10		
Шурупы	упаковка	1		
Электроэнергия	кВт	35		

Норма расхода материалов на единицу продукции

2. Общий фонд оплаты труда производственных рабочих на весь заказ: 870 000 руб. в год.

3. Обязательные страховые взносы – 30,2% от фонда оплаты труда 262 740 руб

4.Амортизация и текущий ремонт оборудования – 93 600 руб. в год на весь объем заказа.

Итого прямых затрат на единицу продукции:

_____

5. Цеховые расходы за год, в том числе:

5.1. Оплата труда административно-управленческих работников цеха – 340 000 руб. в год =

5.2. Обязательные страховые взносы – 30,2% 102 680 руб, на единицу =

5.3. Содержание зданий и сооружений цеха – 160 800 руб. в год.

5.4. Текущий ремонт цеха – 36 860 руб. в год.

5.5. Амортизация зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения –73160 руб. в год

5.6. Затраты на обеспечение техники безопасности – 32 900 руб. в год.

5.7. Возмещение износа быстроизнашивающихся и малоценных предметов – 10 860 руб. в год.

Итого, цеховые расходы в расчете на одно изделие составят:

_____

Цеховая себестоимость изделия:

_____

6. Общехозяйственные расходы за год, в том числе:

6.1. Заработная плата аппарата управления – 690 800 руб. в год.

6.2. Обязательные страховые взносы – 30,2% -

6.3. Оплата командировок и служебных поездок – 10 000 руб. в год.

6.4. Охрана и сигнализация – 52 160 руб. в год.

6.5. Амортизация и текущий ремонт зданий и инвентаря общезаводского назначения – 80 960 руб. в год.

6.6. Содержание зданий и сооружений общезаводского назначения – 167 900 руб. в год.

6.7. Подготовка кадров – 28 900 руб. в год.

Общехозяйственные расходы на одно изделие составят:

_____ Производственная себестоимость изделия:

_____

7. Коммерческие расходы – 124 600 руб. в год из них:

7.1. Доставка мебели – 30 900 руб. в год.

7.2. Реклама – 93 700 руб.

Коммерческие расходы на одно изделие:

_____

Итого полная себестоимость изделия:

_____

8. Заполнить калькуляцию себестоимости продукции

Калькуляция себестоимости единицы продукции

Статья затрат	**Стоимость, руб.**	**Структура, %**
Сырье, материалы и комплектующие изде-		

© РГУТИС

лия		
Электроэнергия		
Зарплата производственных рабочих		
Обязательные страховые взносы		
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования		
Цеховые расходы		
Итого цеховая себестоимость		
Общехозяйственные расходы		
Итого производственная себестоимость		
Коммерческие расходы		
Итого полная себестоимость		

2. Заполните таблицу

Вид	Аббревиатура	Формула	Понятие
Постоянные	FC		
Переменные	VC		
Общие (валовые)	TC		
Средние постоянные	AFC		
Средние переменные	AVC		
Средние валовые, общие	ATC		

3. Выполните маржинальный анализ и нарисуйте график точки безубытотчности

FC Ресторана = 1 129 000 рублей в месяц
P = 2 000 рублей (средний чек)
AVC = 1 100 рублей средние переменные
Q = 1000 гостей в месяц
Qточка безубыточности =
Запас финансовой прочности =
Производственный леверидж=

4 Издержки, связанные с выполнением внутренних контрактов, это:
1 трансакционные издержки
2 долгосрочные издержки
3 организационные издержки
4 бухгалтерские издержки

5 Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально:
1 Производственной себестоимости продукции

© РГУТИС

2 Основной зарплате основных производственных рабочих
3 Материальным затратам
4 Верно а, б, в

6 При использовании нового оборудования можно увеличить объем производства на предприятии. Изменится ли в краткосрочном периоде себестоимость единицы продукции, если переменные затраты на единицу продукции не меняются?
1 снизится
2 повысится
3 Не изменится
4 Нет верного ответа

7 В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам, входят
1 Амортизация основных производственных фондов
2 Общепроизводственные расходы
3 Общехозяйственные расходы
4 Верно а, б, в

8 Объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы — это
1 Кооперирование
2 Концентрация
3 Специализация
4 Централизация

9 Какой из методов является наиболее эффективным при планировании прибыли?
1 Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
2 Определение точки безубыточности
3 Бюджетирование и контроллинг
4 Метод минимизации издержек

10 Чему равна чистая прибыль
1 Выручка + Затраты
2 Выручка – Затраты
3 Выручка × Затраты
4 Выручка = Чистая прибыль

11 Какая проблема возникает при анализе точки безубыточности?
1 какие затраты считать постоянными, какие — переменными
2 покрытие обязательств из поступлений от продаж
3 расчет суммарного объема от продаж, соответствующий точке самоокупаемости
4 Никаких проблем не возникает

12 Затраты на производство единицы продукции в части условно-переменных расходов – 0,5 тыс. рублей; цена реализации единицы продукции – 1 тыс. рублей; общая сумма условно-постоянных затрат – 50 тыс. рублей. Минимальный объем продукции, необходимый для вступления предприятия в зону прибыльности
1 50 единиц продукции

© РГУТИС

2 75 единиц продукции
3 100 единиц продукции
4 Нет верного ответа

13 Основным достоинством методики анализа безубыточности является
1 возможность определения критического объема производства
2 возможность прогнозирования прибыли
3 возможность прогнозировать основные показатели предприятия при изменении ситуации на рынке
4 Верны все предыдущие ответы

14 Если увеличиваются постоянные издержки, то:
1 снижается критический объем производства
2 повышается критический объем производства
3 на критический объем производства это никак не влияет
4 Верны все предыдущие ответы

15 Имеются следующие данные: переменные затраты на единицу продукции – 195 руб; постоянные затраты предприятия - 1 560 тыс. руб; Определите цену изделия, кот. позволяет предприятию, продав 12 000 единиц продукции, получить прибыль в сумме 400 000 рублей
1 157,8 рубля
2 358,3 рубля
3 397,4 рубля
4 462,1 рубля

16 Какое понятие из нижеперечисленных демонстрирует, сколько товаров, работ, услуг покупают потребители в определенной нише за заданный период в стоимостном или объемном выражении:
1 План продаж
2 Емкость рынка
3 Пенетрация
4 Прогноз продаж

17 Эффект операционного рычага показывает
1 на сколько % изменится прибыль при изменении выручки на 1 %
2 на сколько % изменится прибыль при изменении постоянных затрат на 1 %
3 на сколько % изменится прибыль при изменении переменных затрат на 1 %
4 на сколько % изменится прибыль при изменении производительности труда на 1 %

18 Себестоимость продукции включает в себя:
1 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие амортизацию, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии, оплату труда
2 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие амортизацию, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии
3 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие стоимость сырья, материалов, топлива, энергии, оплату труда

© РГУТИС

4 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме

19 Методика маржинального анализа базируется на изучении соотношения между следующими группами показателей

1 издержки – объем производства – прибыль
2 переменные издержки – постоянные издержки – плановые издержки
3 плановый объем продаж – фактический объем продаж - % выполнения плана
4 запас финансовой прочности - операционный рычаг - точка безубыточности

20 Если увеличиваются постоянные издержки

1 снижается критический объем производства
2 повышается критический объем производства
3 на критический объем производства это никак не влияет
4 верны все предыдущие ответы

Практические и тестовые задания. Контрольная точка № 4. Защита проекта по бизнес-планированию

1. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся
Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

2. Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот **период**, тем лучше
b) внутренняя норма доходности	2) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
c) срок окупаемости	3) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
d) Дисконтированный срок окупаемости	4) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Ответ:

© РГУТИС

1	2	3	4

3.
Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:
Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R =25%; T = 5 лет

4.
Перед организацией Б стал выбор: бизнес-план X, бизнес-план Y; вложение денег в банк. Какой вариант наиболее эффективный, если r=20%, r=30%, r=50% (используя относительный метод и метод ликвидности). IX = 200; IY = 400.

5.
В управлении рисками проекта критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения, называется:

1 Критерием Лапласа

2 Критерием Вальда

3 Критерием Гурвица

4 Критерием Сэвиджа

Ответ:

6.
Методами управления рисками проекта являются: Кол-во правильных ответов - 2

1 метод критического пути

2 метод дерева решений

3 метод диссипации

4 метод локализации

Ответ:

7.
Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) IRR
b) внутренняя норма доходности	2) PP
c) срок окупаемости	3) NPV
d) Дисконтированный срок окупаемости	4) DPP

© РГУТИС

Ответ:

1	2	3	4

8. Впишите формулы расчета показателей:

a) Рентабельность проекта	
b) Производственный леверидж или эффект производственного рычага	
c) Запас финансовой прочности	
d) Точка безубыточности	
e) Валовая маржа	

9 В структуру финансового раздела проекта входят
1 Ценовая политика
2 Анализ инвестиционных рисков
3 План денежных потоков
4 Прогноз новой продукции

10 Что является объектом финансового планирования?
1 Формирование фондов обращения и накопления
2 Размер и направление потоков денежных средств
3 Формирование производственного фонда
4 Формирование фонда оплаты труда и резервного фонда

11 Что характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату?
1 План денежных потоков
2 План прибылей и убытков
3 Реестр цен
4 Баланс

12 Чистый денежный поток - это разница между:
1 валовым денежным потоком и остатком денежных средств на начало периода
2 валовым денежным потоком и остатком денежных средств на конец периода
3 притоком и оттоком денежных средств
4 валовым денежным потоком и остатком денежных средств по средневзвешенному показателю

13 Ресурсы, полученные и контролируемые субъектом в результате событий прошлых периодов, от которых ожидается получение экономической выгоды в будущем:
1 пассивы
2 активы

© РГУТИС

3 доход
4 баланс

14 В структуру финансового раздела проекта входят
1 Ценовая политика
2 Анализ инвестиционных рисков
3 План денежных потоков
4 Прогноз новой продукции

15 Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?
1 Через систему натуральных и финансовых показателей
2 Через систему натуральных и стоимостных показателей
3 Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4 Через систему базисных и индексных коэффициентов

16 Коэффициент дисконтирования показывает
1 какой ежегодный процент возврата хочет иметь инвестор на инвестируемый им капитал
2 процесс увеличения первоначальной стоимости денежного потока путем начисления процента
3 будущую стоимость текущих платежей и поступлений
4 отношение приращения исходной суммы к базовой величине

17. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб. Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

18 При каком значении индекса рентабельности (PI) проект бесперспективен, капиталовложения нецелесообразны
1 PI менее 1
2 PI=1
3 3 PI менее 100
4 4 PI более 100

19 Общее правило использования показателя NPV (подчеркните правильный ответ)
1 если NPV более нуля, то проект принимается\проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций
2 если NPV менее нуля, то проект принимается\ проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций
3 если NPV равно нулю, то проект принимается\проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций

20. Рассчитайте показатели по Вашему проекту и сведите в следующую таблицу:

© РГУТИС

Параметр	Значение	Формула, расчет, критерий
Переменные затраты (VC) и средние переменные (AVC)		
Постоянные затраты (FC)		
Цена (P)		
Объем продаж (в натур. величинах)		
Точка безубыточности (BEP), в шт.		
Точка безубыточности (BEP), в руб.		
Выручка (B)		
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %		
Показатели экономической эффективности проекта при r= ___%		
PP		
DPP		
NPV		
IRR		
PI		

Вывод:
— NPV _____ и указывает на _____ продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на _____ руб;
— PI _____ единицы характеризует получение _____ дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
— IRR _____ ставку дисконтирования и указывает _____ запас прочности стоимости вложенного капитала;
— срок окупаемости простой _____, дисконтированный – ___ _____года

Выполнение задания: защита группового проекта по теме " Разработка бизнес-плана новой организации"

Структура и порядок разработки бизнес-плана

© РГУТИС

Примерная структура бизнес-плана включает следующие разделы.

1. **Титульный лист.** На титульном листе отражается:

- полное название и адрес фирмы;
- имя предпринимателей или учредителей и адреса;
- суть предлагаемого проекта;
- совокупная стоимость проекта;
- заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению.

2. **Вводная часть.** Во вводной части излагаются основные положения предлагаемого проекта:

- чем будет заниматься создаваемое предприятие,
- сколько денег в него потребуется вложить,
- какой ожидается спрос на его продукцию
- почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Вводная часть в основном предназначена для потенциальных инвесторов.

3. **Анализ положения дел в отрасли.** Здесь находят отражение следующие вопросы:

- анализ текущего состояния дел в отрасли,
- сведения о намечающихся тенденциях,
- перечисление потенциальных конкурентов и указание их сильных и слабых сторон,
- указание, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги.

4. Существо предлагаемого проекта (продукты и услуги). Данному разделу уделяется особое внимание, потому что в нем отражается суть проекта. Независимо от стратегических и тактических соображений предпринимателя бизнес не может быть успешным, если не обеспечена привлекательность его продукции или услуг. Решая вопрос о том, как лучше всего представить свою продукцию в бизнес-плане потенциальному инвестору, предприниматель должен определить, что может произвести на него наиболее сильное впечатление и что ему легче всего оценить. Оптимальный вариант — представление реального образца предлагаемого к выпуску товара, хотя это и не всегда возможно (когда идет речь о новом товаре, который требует доработки). В таком случае желательно иметь демонстрационный образец товара или знать мнение экспертов о данном товаре. Мнение возможных потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв, также желательно привести (или представить их список, чтобы инвестор мог самостоятельно убедиться в данном мнении).

В данном разделе бизнес-плана следует дать подробное изложение предлагаемого проекта:

- описать предлагаемый продукт (услугу),
- где и в каком помещении будет находиться фирма или офис;
- сколько и каких специалистов потребуется;
- какое оборудование необходимо для офиса;
- на чем основана вера в успех;
- на какой стадии находится разработка нового продукта;
- если предприятие уже существует, то рассказать о том, что и как оно выпускало раньше.

Основной задачей данной части бизнес-плана является описание характеристик товара (услуги), предлагаемого в бизнес-плане, и стадии разработки нового продукта (услуги). Если речь идет о продукции, то следует дать описание основных ее характеристик, особенностей, свойств и т. п. Если же — об оказании услуг, то необходимо с помощью

© РГУТИС

диаграмм и графиков показать, что будет обеспечивать данная услуга лучше всего. После описания продукта (услуги) необходимо остановиться на ее привлекательных сторонах, возможностях ее использования, подчеркнуть уникальность и потенциал возможного применения. Особое внимание следует уделить стадии разработки данного товара и готовности его выхода на рынок. Если предлагается дополнительная доработка товара или его совершенствование после выхода на рынок, то мероприятия и действия в области исследований и разработок следует включить в производственный план.

5.Производственный план. Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то соответствующий раздел называется "Торговый план". В производственном плане должно содержаться полное описание всего производственного процесса. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчику (субподрядчикам), то необходимо дать о нем сведения, назвать причины, по которым был сделан такой выбор, цены и привести информацию о ранее заключенных контрактах.

По тем операциям, которые предполагается выполнять силами самого предприятия, необходимо дать:

- схему производственных потоков,
- список производственного оборудования,
- список сырья и материалов с указанием для каждого наименования фирмы поставщика, условий поставки, ориентировочной стоимости,
- список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

6. План маркетинга.

План по маркетингу необходимо иметь на предприятии вне зависимости от того, ищете вы инвесторов или нет. Наличие такого плана даст вам возможность обнаружить те проблемы и препятствия, с которыми возможно предстоит столкнуться в будущем. Это позволит заблаговременно к ним подготовиться и оценить новые потенциальные возможности. Кроме этого, план по маркетингу поможет вам распознать и правильно оценить два основных типа рисков: внутренние, которые возможно контролировать (цена, реклама, штат сотрудников, занимающихся продажами и т.п.), внешние (состояние экономики, уровень конкуренции, тенденции на рынке), т.е. такие факторы, которые невозможно контролировать со стороны руководства предприятия.

План маркетинга должен отражать ваши финансовые проекты на будущее независимо от того, является ли ваш бизнес уже действующим, необходимо ли вам найти финансирование, планируете ли вы расширение своего предприятия в течение года. Он должен четко дать ответы на вопросы, почему вы ожидаете прироста объема продаж, почему оправданы инвестиции в новое оборудование для производства нового товара или оказания новых видов услуг, т.е. как план по маркетингу окажет влияние на получение большей прибыли.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшей составляющей успеха нового предприятия, поэтому необходимо все продумать и убедиться, что предлагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед и ежемесячно или даже еженедельно в него вносятся коррективы с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

План маркетинга должен удовлетворять следующим критериям:

1) излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;

2) иметь в основе реальные факты и реалистичные допущения;

3) предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов (финансовых, материальных и трудовых), включая распределение обязанностей и ответственности;

© РГУТИС

4) содержать описание организационной структуры, обеспечивающей реализацию намеченных целей;

5) строиться с расчетом на перспективу, т.е. обладать преемственностью целей и задач;

6) содержать краткие и ясные формулировки;

7) быть гибким, по возможности содержать альтернативные пути решения проблемы;

8) давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

Общий алгоритм последовательности разработки плана маркетинга представлен на рис. 1.

Порядок составления плана маркетинга. План маркетинга может состоять изнескольких взаимоувязанных частей. В нем должны быть тщательно проработаны вопросы о потенциальных рынках, покупателях, объемах продаж, стратегии маркетинга, конкурентах. Игнорирование какого-либо вопроса при разработке плана маркетинга может привести к серьезным потерям и к краху намеченного предприятия.

Укрупненно план маркетинга можно разбить на 4 части:

1. Исследование рынка и определение спроса;
2. Конкурентный анализ и выбор рыночной ниши;
3. Определение стратегии маркетинга;
4. Прогноз объема продаж.

Анализ будущего рынка сбыта является основой плана маркетинга. От тщательности анализа зависят последующие выводы и выбранная стратегия. Неудача большинства коммерческих предприятий объясняется в первую очередь слабым изучением рынка или переоценкой его емкости, а также своих возможностей.

Типовой процесс исследования рынка предусматривает проведение работ в 4 этапа.

1. Определение типа данных, которые нужны.

2. Нахождение этих данных.

3. Обработка и анализ данных.

4. Разработка мероприятий, позволяющих на основе полученных данных организовать сбыт товаров.

Степень детализации и объем требуемой информации зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха, и потенциала рынка. Если известно, что потенциал рынка велик (фирма выходит с новым товаром, спрос на который практически неограничен), а доля рынка, которую фирма собирается занять, незначительна, то требуется меньше подробностей и дополнительной информации. Если фирма собирается оказывать услуги по ремонту автомобилей, то необходима более детальная проработка рынка. В этом случае нельзя ограничиться заявлением, что количество автомобилей у населения увеличивается и их необходимо ремонтировать.

Первая информация, которая потребуется и с которой необходимо начинать, — это ответ на вопрос: Кто будет покупать данный товар? Он позволит определиться с занимаемой нишей на рынке. Нет ничего более ошибочного, чем полная уверенность в том, что данный товар будут покупать все жители региона. В условиях не сложившегося рынка, нестабильной экономики ситуация меняется очень быстро и поэтому получаемая информация должна быть максимально обоснована.

При анализе рынка необходимо:

1) определить основные характеристики рынка по данному продукту:

а) емкость рынка;

б) степень насыщенности рынка;

© РГУТИС

в) тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 3—5 лет;

г) что делает продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно его;

д) общую тенденцию спроса на продукт;

2) провести сегментирование рынка, т. е. установить:

а) принципы сегментирования;

б) какие сегменты и почему являются наиболее перспективными;

в) что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка;

Сегментация рынка представляет собой процесс определения вашей рыночной "мишени", так называемой целевой группы. Благодаря этому вы сможете лучше понять своего клиента, лучше прогнозировать его потребности и пути их удовлетворения. Целесообразно разделить все потребности своих клиентов на основные (базовые), престижные и импульсивные.

Существует ряд способов выделить сегменты рынка:

-географический подход. Во главу угла ставит место нахождения клиента.

-демографический подход. Этот метод сегментации требует принять во внимание возраст, пол, расу, национальность, доход, профессию, образование, религию клиента и количество членов его семьи.

3) выявить рынки, имеющие наилучшие перспективы;

4) установить уровни прогнозирования продаж, при этом наиболее трудными вопросами, на которые необходимо дать объективный ответ, являются:

а) на какую долю рынка Вы рассчитываете;

б) какие продукты Вы собираетесь продавать на выбранных Вами рынках в будущем году;

в) какой объем продаж Вы прогнозируете на этих рынках;

г) каков прогнозируемый рост продаж на ближайшие 5 лет;

д) какие цены Вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта;

5) определить покупателей на выбранных рынках;

6)организовать продвижение товаров в условиях конкуренции**,** при этом определить:

а) какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных рынках;

б) кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей,

в) будет ли фирма пользоваться услугами специальных компаний для продвижения товара;

г) будет ли фирма иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке;

д) каковы финансовые взаимоотношения с агентами.

Анализ рынка позволяет определить (обосновать) рыночную нишу, которую займет фирма. Правильное установление рыночной ниши является залогом будущей успешной деятельности фирмы.

На функционирование любой фирмы оказывают влияние внешние факторы. Избежать этого влияния практически невозможно, в незначительной мере допустим лишь его контроль. Но учитывать данные факторы в своей деятельности необходимо. К внешним факторам относится государственное регулирование (налоги, контроль за уровнем цен, контроль за воздействием на окружающую среду и т. п.), взаимоотношения с поставщиком, общественное мнение, конкуренция.

Следует принимать во внимание эти факторы при разработке бизнес-плана и знать степень их воздействия на предполагаемый бизнес. Наиболее детальный анализ требуется при определении воздействия конкуренции на сбыт товара фирмы. При этом анализ раз-

© РГУТИС

бивается на две составные части:

1. Установление степени конкуренции в данный момент.
2. Выявление будущих источников конкуренции.

Определение будущих источников конкуренции особенно важно при выходе на рынок с новым продуктом или услугой, когда привлекательность данного товара может вызвать появление "подражателей" или привлечь на рынок крупные компании. В этом случае бизнес-план должен содержать объяснение, как подобные изменения на рынке затронут данные предприятия.

Но при этом необходимо сравнить свой бизнес с бизнесом возможных конкурентов, т.е. осуществить конкурентный анализ, для чего целесообразно провести ранжирование конкурентных позиций фирм. Данная работа позволит уточнить положение фирмы и покажет сферы потенциальных улучшений. Во время конкурентного анализа необходимо:

1) определить наиболее важных конкурентов на каждом из целевых рынков;

2)проанализировать конкурентные позиции фирмы,

3) разработать список мероприятий по улучшению позиций фирмы в конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы определяются методом ранжирования (можно использовать SWOT- анализ) по следующим элементам (в сравнении с потенциальными конкурентами):

а) реклама продукции фирмы;

б) качество продукции и ее упаковка;

в) уровень и объем оказываемых услуг;

г) транспортные затраты на целевых рынках;

д) возможности снижения цены на продукцию фирмы;

е) имидж фирмы,

Следующейважнейшей составной частью рассматриваемого плана является определение стратегии маркетинга. Выбор стратегии маркетинга занимает ключевое место на протяжении всего периода от появления товара на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. При этом необходимо помнить, что выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара и самого типа жизненного цикла. Жизненный цикл товара стандартно представляется пятью стадиями:

- разработка товара,
- выход на рынок,
- этап роста,
- этап зрелости,
- этап упадка.

В зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма отличаться от стандартного классического вида (сезонная кривая или кривая моды, гребешковая кривая, кривая с повторным циклом и т. п.).

Стратегия маркетинга включает в себя следующие составные части.

1. Определение ценовой стратегии:

а) способа расчета цены для каждого продукта;

б) факторов, учитываемых при установлении цены;

в) затрат по транспортировке, складированию и хранению товаров;

г) чувствительности продукта фирмы к колебаниям цен;

д) стратегической линии ценового поведения фирмы на рынке.

Установление адекватного уровня цен предполагает сбалансированный учет трех контролирующих факторов:

- во что обойдется производство или закупка товаров или предоставление той или

© РГУТИС

иной услуги;

-какую цену устанавливают на аналогичную продукцию или услуги конкуренты;

-сколько готов заплатить за это ваш покупатель.

2. Определение стратегии в области качества:

а) характеристик качества продукции, наиболее привлекательных для покупателей;

б) тенденций изменения привлекательности продукции фирмы по этим характеристикам;

в) стратегической линии поведения фирмы на рынке в области качества продукции.

3. Определение стратегии продвижения:

а) форм товарной рекламы фирмы;

б) необходимости специального изучения будущих пунктов торговли.

4. Определение стратегии стимулирования сбыта и сервисного обслуживания:

а) специальных услуг, которые фирма будет оказывать клиентам;

б) возможностей использования премиальных видов продаж;

в) условий, при которых гарантируется возврат денег клиентам.

5. Определение дополнительных требований к продукту и условиям продаж:

а) специальных знаков, которые должны быть на продукте;

б) запасных частей, которые должны быть переданы вместе с продуктом и могут потребоваться в дальнейшем, а также способов их получения покупателем;

в) дополнительных требований к способам и времени транспортировки продукта;

г) необходимости организации специального послепродажного обслуживания.

6. Определение приблизительного вида кривой и соответствующего этапа жизненного цикла товара.

7. Установление необходимости продления жизненного цикла товара и способов этого продления:

а) путем новых модификаций товара;

б) путем поиска новых сфер использования товара;

в) путем поиска и привлечения новых потребителей.

Прогноз объема продаж подробно рассматривается в соответствующемразделе финансового плана предприятия. Но анализ объема продаж на основе маркетинговыхисследований проводится в плане маркетинга. Прогнозы объема продаж могут даваться в вероятностном аспекте в виде оптимистического и консервативного прогнозов. Разработка прогноза объема продаж в таком виде позволяет сделать бизнес-план максимально обоснованным, что, с одной стороны, найдет понимание у кредиторов и инвесторов, а с другой стороны, даст возможность с минимальными потерями преодолеть трудности.

Кроме того, можно придерживаться разных стратегий при разработке прогноза. Фирма может выбрать оптимальную (рациональную) или наступательную стратегию. Естественный выбор той или иной стратегии потребует и разных ресурсов, которые будут обосновываться в производственном и финансовом планах.

Прогноз объема продаж можно разбить на следующие составные части:

а) объемы продаж по периодам,

б) объемы продаж по продуктам и услугам,

в) объемы продаж по группам потребителей.

Прогноз объема продаж желательно подкрепить наличием источников сбыта, предварительными контрактами с оптовыми торговцами, дилерами, магазинами, торговыми агентами и т. п.

7. Организационный план. В данном разделе бизнес-плана находит отражение форма собственности создаваемого предприятия (единоличное предприятие, товарищество, акционерное общество), сведения о партнерах или основных пайщиках, меры ответ-

© РГУТИС

ственности партнеров, сведения о членах руководящею состава, организационная структура, распределение обязанностей.

Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками ключевого персонала и требованиями к нему. При формировании структуры управления предприниматель должен учитывать решающую роль человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов необходимо принимать во внимание уже на ранних этапах подготовки проекта структуры. Если предприятие небольшое, вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы предприятия. В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду.

Последовательность разработки организационной структуры может быть следующей:

1) определяется принципиальная организационная структура фирмы;

2) выявляется потребность в ключевых работниках, для этого устанавливаются:

а) работы, которые потребуется выполнить в ближайшем будущем;

б) необходимая квалификация по таким видам работ;

в) ключевой персонал, ответственный за определенные операции (внешнеэкономическую деятельность, рекламу и т. п.);

3) составляется квалификационная матрица по видам работ: по горизонтали указываются Ф.И.О. ключевых работников, а по вертикали — виды работ. В соответствующей клеточке отмечается знаком вид работ, который закрепляется за ключевым работником. Если строка матрицы остается пустой, в последнем столбце делается пометка. В этом случае фирме потребуется найти соответствующего работника;

4) определяются перспективы развития работ различного вида и соответствующая политика в отношении ключевого персонала;

5) составляется матрица квалификации персонала, в которой указываются требуемые знания и уровень этих знаний;

6) определяются способы изменения квалификации..

8. Оценка риска. В данном разделе необходимо ответить на вопросы: В чем заключаются слабые стороны предприятия? Какова вероятность появления новых технологий? Какие имеются альтернативные программы? Данный раздел бизнес-плана призван выявить основные типы риска для бизнеса фирмы, их источники, ожидаемыемоментыихвозникновения в целях оценки связанного с ними возможного ущерба и разработки мероприятий по его минимизации.

В данном разделе должны найти отражение:

1) характеристика степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса, т.е. необходимо определить:

а) область предпринимательства, к которой относится бизнес (к хорошо освоенной, новой, осваиваемой, неосвоенной);

6) уровень риска для данной области предпринимательства (высокий, средний, низкий):

2) конкретные виды рисков для данного дела и риски, которые целесообразно страховать, а также наиболее существенные виды риска, не связанные со страхованием и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий,

3) мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском, т. с. следует определять:

© РГУТИС

а) к каким страховым организациям планируется обратиться;

б) какие типы договоров о страховании и на какие суммы планируется заключить;

в) мероприятия по не страхуемым видам риска;

9. Финансовый план. В данном разделе обосновывается потребность нового предприятия в инвестициях и показывается, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения.

Финансовый план, как правило, состоит из пяти разделов.

Во-первых, он должен содержать сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три гола, причем первый год должен быть представлен и месячной разбивке. Сводный прогнозвключает такие показатели, как ожидаемый прогноз продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов (данные статьи отражают издержки связанные с реализацией товара). В нашем случае различные статьи расходов входят в себестоимость продукции и выделяются для наглядности информации. На основе данных по объему продаж и себестоимости определяется размер валовой прибыли, а затем и чистой.

Во-вторых, в финансовый план должен входить прогноз денежной наличности. Такой прогноз составляется в календарном периоде аналогично прогнозу доходов и расходов. Денежная наличность — это разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. План денежных поступлений и выплат строится на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если окажется, что в каком-то месяце выплаты превышают поступления и эта разница не может быть покрыта из наличных денег, то предприниматель должен заранее позаботиться о том, чтобы на этот период взять деньги в долг. Как план денежных поступлений и выплат, так и план доходов и расходов строятся на определенных предположениях, отдельные из которых могут и не подтвердиться. В этом случае в план необходимо вносить соответствующие коррективы.

Третий раздел финансового плана — это прогноз активов и пассивов предприятия на конец года, т.е. балансовый план. В этом плане отражаются активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль.

Активы — это все то, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью. Активы делятся на ликвидные и неликвидные (оборотный капитал и основной капитал).

Ликвидные актины включают денежные средства, а также все то, что может быть обращено в деньги или потреблено в процессе производства за период, не превышающий одного года.

Неликвидные активы — это материальное имущество с длительным сроком хранения (за вычетом амортизации).

Пассивы представляют собой денежные обязательства предприятия перед кредиторами.

Собственный капитал предприятия — это разница между общей стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т. е. стоимость имущества предприятия за вычетом всех его обязательств.

Четвертый раздел — это прогнозисточников и использования средств. План по источникам и использованию средств показывает, на что расходуютсясредства, полученные предпринимателем в качестве доходов от собственной хозяйственной деятельности и из других источников. Цель такого отчета — дать ясную картину того, из чего складываются средства предприятия и каким образом они тратятся на прирост активов или на покрытие задолженности.

Пятый раздел представляет прогноз точки самоокупаемости (безубыточности).

© РГУТИС

При создании нового предприятия предприниматель должен знать, когда именно он может рассчитывать на получение первой прибыли. В частности, такая информация поможет ему лучше оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции (услуг) нужно будет продать или какого объема продаж необходимо достичь, чтобы доходы предприятия совпали с его расходами. Точка самоокупаемости не означает тот момент времени, когда фирма начинает приносить прибыль, поскольку у фирмы есть определенные обязательства, которые обычно берутся на год (постоянные или фиксированные затраты). Чтобы предприятие окупилось, эти обязательства должны быть полностью покрыты из поступлений от продаж. Суммарный объем от продаж, соответствующий точке самоокупаемости, должен совпадать при этом с суммой переменных и постоянных издержек предприятия. На основании последних показателей можно вывести формулу определения точки самоокупаемости (безубыточности)

Самая большая трудность при расчете точки самоокупаемости заключается в определении того, какие затраты считать постоянными, а какие — переменными. Как правило, постоянные затраты — это амортизация, зарплата административного аппарата, арендная плата, страхование и т. п.

В приложении к бизнес-плану можно привести любые документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые в бизнес-плане есть ссылки.

Чтобы можно было следить за выполнением плана, важно, заранее, установить контрольные точки, по которым можно было бы определять, все ли идет, как намечено. Как привило, планы разрабатываются на год вперед, но отдельные составляющие плана необходимо контролировать регулярно, например раз в месяц. Система контроля должна быть простой, но в то же время обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной информацией, чтобы они могли вовремя принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений. Можно выделить следующие элементы контроля:

контроль запасов (чем быстрее оборот запасов, тем быстрее удастся окупить деньги, овеществленные в них, и вновь вложить их в дело);

производственный контроль — сравнение плановых издержек с отчетными: контроль за загрузкой оборудования, длительностью производственного цикла, простоями;

контроль качества (обеспечивает надежность и безотказность производимого товара);

контроль продаж: информация об объеме продаж, контроль за поступлением платежей и т. п.,

контроль расходов (особенно важен для первого предприятия).

7.3.2. Задания для промежуточной аттестации по модулю 1 (экзамен в форме тестирования предусматривает 55 тестовых заданий, в том числе 15 закрытых и 40 открытых вопросов)

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

© РГУТИС

Модуль 3. Бизнес-планирование

1.Необходимость планирования бизнеса: сущность, преимущества применения, задачи, сферы планирования.
2. Пределы и издержки планирования. Неопределенность и способы воздействия на нее.
3. Причины неудач внутрифирменного планирования: объективные и субъективные.
4. Принципы бизнес-планирования.
5. Система и разновидности планов компании. Уровни планирования.
6. Показатели использования производственной мощности.
7. Перспективная бизнес идея как интеллектуальная основа делового проекта. Источники бизнес идей.
8. Понятие инвестиционного бизнес-проекта. Классификация его разновидностей.
9. Цели и задачи бизнес-проекта. Процесс определения целей. Описание целей.
10. Производственная система и ее основные ресурсы. Основные позиции плана производства.
11. Основные участники бизнес-проекта, их функции и цели.
12. Жизненный цикл бизнес-проекта и его влияние на деловую активность компании.
13. Процесс анализа инвестиционных возможностей.
14. Предварительное технико-экономическое обоснование проекта.
15. Процесс разработки бизнес-плана. Его структура.
16. Этапы реализации инвестиционного проекта.
17. Выбор стратегических ориентиров в бизнес проекте.
18. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании.
19. Основные факторы, определяющие величину производственной мощности.
20. Анализ отрасли, рынка и продукта как составная часть бизнес плана.
21. Факторный и позиционный анализ конкурентной среды бизнес идеи.
22. Ценообразование при разработке бизнес плана.
23. Разработка программы сбыта (пессимистический, оптимистический и реальный варианты). Мероприятия, способствующие сбыту.
24. Факторы, определяющие выбор места размещения.
25. Расчет необходимого объема инвестиций в основной капитал.
26. Расчет кадрового состава и фонда заработной платы.
27. Бюджет инвестиций.
28. Определяющие факторы для выбора форм нового предприятия.
29. Разграничение внутренних и внешних задач. Определение партнеров.
30. Основные принципы оценки эффективности инвестиционного проекта.
31. Концептуальная схема оценки эффективности. Этапы оценки эффективности.
32. Показатели оценки эффективности инвестиций.
33. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес планировании. Сравнительный анализ.
34. Анализ рисков и чувствительности инвестиционного проекта.
35. Определение точки безубыточности и коэффициента покрытия.
36. Анализ ликвидности. Причины слабой ликвидности. Баланс и сумма ликвидности.
37. Соотношение потребности в капитале и источников финансирования.
38. Планирование загрузки производственных мощностей.
39. Элементы успеха в бизнесе. Роль бизнес-плана в предпринимательстве.
40. Понятие бизнес–диагностики деятельности предприятия.
41. Структура бизнес-плана, направления и преимущества его использования.
42. Методы планирования, используемые в организационном разделе бизнес-плана.

© РГУТИС

43. Ценовая стратегия фирмы, выбор эффективной методики ценообразования.
44. Технологические циклы развития, их характеристика и особенности.
45. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.

Типовые задачи для проведения экзамена

Задача 1

Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся

Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

Задача 2.

На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
З.п. основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности) проекта; и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Задача 3.

Компания производит станции-умные колонки. Планируется заказ на изготовление 300 единиц товаров. Определите цеховую, производственную и полную себестоимость единицы товара исходя из следующих данных:

расход материалов на единицу продукции – 15 т.р.,

ФОТ производственных рабочих на весь заказ: 1 800 т.р., амортизация и текущий ремонт оборудования – 108 т.р. на весь объем заказа, оплата труда административных работников – 1 200 т.р. содержание зданий и сооружений цеха и текущий ремонт – 110 т.р., амортизация зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения –70 т.р. в год, заработная плата

© РГУТИС

аппарата управления – 1 200 т.р, командировочные затраты – 90 т.р., охрана и сигнализация – 122 т.р., амортизация и текущий ремонт зданий и инвентаря общезаводского назначения – 80 т.р., повышение квалификации и переподготовка кадров – 58 т.р., реклама – 215 т.р. Обязательные страховые взносы составляют 30,2%.

Задача 4.

На предприятии за год планируется произвести 11 300 календарей по цене 380 руб. Данные по себестоимости одного календаря: сырье и энергия – 120 руб., оплата труда основных производственных рабочих 80 руб., общепроизводственные затраты 31 руб., общехозяйственные затраты 21 руб., коммерческие затраты 18 руб. Обязательные страховые взносы составляют 30,2%. Определите точку безубыточности и запас финансовой прочности при указанном объёме производства, а также себестоимость календаря при выпуске в год 12 300 изделий.

Задача 5.

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задача 6.

Определить численность основных и вспомогательных рабочих в цехе, если известны: трудоемкость производственной программы — 260 тыс. нормо-ч; коэффициент выполнения норм выработки — 1,1; число рабочих дней по балансу рабочего времени (номинальный фонд рабочего времени) — 259; плановые невыходы на работу— 17; средняя продолжительность рабочего дня - 7,7 ч. Предприятие работает в одну смену. Вспомогательные рабочие обслуживают 54 станка, норма обслуживания - 6 станков.

Задача 7.

Определить,на сколько возрастет производительность труда в цехе, если полностью сократить целодневные и на 50 % внутрисменные потери, используя следующие данные: плановое количество рабочих дней на одного рабочего по балансу рабочего времени составляет 236 дней, фактическое количество выходов на работу в среднем на одного рабочего — 232 дня, внутрисменные потери рабочего времени по различным причинам равны 12%.

Задача 8.

Определить экономию численности работающих в результате лучшего использования рабочего времени на основании следующих данных: в отчетном году одним рабочим было отработано 230 дней, в результате запланированных органиационных факторов в плановом году предполагается увеличить количество отработанных дней одного работника на 3 дня; удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного пер-

© РГУТИС

сонала составляет 70 % ; расчетная численность работающих на плановый период — 1800 чел.

Задача 9.

Определить потребность предприятия в оборотных средствах, вложенных в производственные запасы, на основании данных: расход основных материалов на одно изделие - 1100 тыс. р.; норма их запаса — 48 дней; расход топлива на годовую программу — 28 млн р.; норма его запаса— 30 дней; расход МБП на годовую программу — 70 млн р.; норма запаса - 80 дней; текущая потребность вспомогательных материалов на производственную программу составляет 50 млн р., а норма их запаса равна 48 дням; годовой выпуск продукции 500 тыс. изделий.

Задача 10.

Определить потребность завода в сырье на планируемый год, если в отчетном году на предприятии произведено: изделий А - 40000 шт., изделий Б - 18000 шт. расход сырья на 1 изделие составил: по изделиям - 0,8 кг, по изделиям Б - 0,6 кг. На планируемый год производственная программа по изделию А увеличена на 12%, по изделию Б - на 6%, нормы расхода снижены на 4%.

Задача 11.

Определить общий расход материала на годовой выпуск изделия, планируемую экономию материала в натуральном и стоимостном измерениях на основании нижеприведенных данных: годовой выпуск изделия составляет 3100 единиц; чистая масса изделия 35 кг; фактический коэффициент использования материалов - 0,83, предприятие планирует повысить его до 0,87; цена 1 кг материала составляет 4,2 тыс.р.

Задача 12.

Определить оптимальный объем производства телевизоров на предприятии, размеры поставок на внутренний и внешний рынки на основании следующих данных: емкость рынка телевизоров в Республике Беларусь составляет 200 тыс. шт в год; доля завода "Горизонт" на этом рынке — 55,4 %, в предстоящем году планируется повысить ее до 57 %; на внешнем рынке предприятие реализует 40 % своей продукции, в предстоящем году намечается ее снижение до 38 %.

Задача 13.

Рассчитать плановые объемы чистой и условно чистой продукции по предприятию на основании следующих данных: плановый объем реализованной продукции - 129 млрд р.; материальные затраты, включаемые в себестоимость, - 90,3 млрд р.; амортизация — 6,4 млрд р.; плановый фонд заработной платы — 0,3 млрд р.; планируемая масса прибыли — 22 млрд р.

Задача 14.

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции, используя следующие данные: за отчетный год объем выпуск продукции на предприятии составил 570 тыс. шт.; свободная отпускная цена за единицу продукции — 1250 р.; стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону - 1250 млн р.; капитального ремонта оборудования — 250 млн р.; продукции цехов ширпотреба — 76 млн р.; стоимость нереализованной продукции на складе на начало года — 433 млн р., на конец года — 520 млн р.; прирост остатков незавершенного производства — 121 млн р.

© РГУТИС

Задача 15.

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции, используя следующие данные: в течение квартала предприятием выпущено продукции на сумму 144 млн р., в том числе из своего сырья — на 105 млн р.; стоимость сырья заказчика составила 31 млн р.; за этот же период по заявке стороннего заказчика ремонтно-механические мастерские выполнили работы на сумму 329 тыс. р.; стоимость незавершенного производства на начало квартала - 405 тыс. р., на конец квартала - 222 тыс. р.; стоимость нереализованной продукции на складе на начало квартала составила 13,2 млн р., на конец квартала - 10,0 млн р.

Задача 16.

Определить среднегодовую производственную мощность и коэффициент ее использования по плану и фактически по прядильной фабрике, если на предприятии двухсменный режим работы при 8-часовом рабочем дне. В анализируемом году 52 воскресенья, 46 нерабочих.суббот, 8 праздничных дней. В течение года фабрика останавливалась на капитальный ремонт в мае на 12 дней. Затраты времени на текущий ремонт и наладкуоборудования - 3 % .

Задача 17.

Определить нормативным методом плановый фонд заработной платы по предприятию на основании следующих данных: фактический фонд заработной платы по предприятию в базисном году составил 73,93 млн р.; фактический объем чистой продукции предприятия в базисном году — 205,73 млн р.; планируемый рост: объема производства — 5 % ; заработной платы - 2%; производительности труда — 5 % .

Задача 18.

Определить безубыточный объем производства продукта за год, если известно, что цена реализации за единицу - 10 тыс. р., издержки на оплату труда-300 тыс. р. в день, общепроизводственные издержки - 600 тыс. р. в день, из них 45% - постоянные. Административно-управленческие издержки - 2,375 млн р. за месяц, издержки на содержание и эксплуатацию оборудования - 4,5 млн р. за месяц, из них 85 % - постоянные. Количество рабочих дней в году - 330, годовой продукта- 3900 ед.**Задача 15**

Определить объемтоварной, валовой, реализованной и чистой продукции предприятия на основании следующих данных: предприятие выпустило основной продукции на сумму 325,6 млн р.; работы промышленного характера, выполненные на сторону, составили 41, 35 млн р.; стоимость полуфабрикатов собственного изготовления — 23,7 млн р., из них 80 % потреблено в собственном производстве; размер незавершенного производства увеличился на 5 млн р; материальные затраты составляют 40 % товарной продукции.

Задача 19.

Определить среднегодовую производственную мощность и коэффициент использования, если объем выпуска продукции в отчетном периоде составил 690 000 шт. в год. В отчетном периоде на начало года на предприятии было установлено 3000 станков. В течение отчетного периода с 1 марта было введено в действие 320 станков, выведено с 1 августа - 62 станка. Производительность одного станка составляет 65 деталей в час. Годовой фонд рабочего времени - 3990 ч.

Задача 20.

© РГУТИС

Определить емкость рынка каждой фирмы в базисном и планируемом годах в стоимостном выражении и в доли рынка. В базисном году тремя фирмами, работающими на рынке, произведено и реализовано автомобилей на сумму 45 800 дол. Фирма Б реализовала автомобилей на сумму 21 600 дол. Фирма А обладала 26% рынка. Ожидается рост емкости рынка в будущем году на 8%. Фирма В планирует завоевать дополнительно 7 % рынка. Ожидается, что фирма А не утратит свои позиции на рынке.

Задача 21.

Определить объем товарной продукции предприятия, если стоимость запланированных к выпуску готовых изделий составляет 840 млн р., стоимость комплектующих деталей для реализации на сторону — 160 млн р., стоимость комплектующих деталей для собственных нужд — 80 млн р., капитальный ремонт, выполненный собственными силами, — 130 млн р, стоимость инструментов, изготовляемых для собственного производства и непромышленных хозяйств, — 30 млн р.

Задача 22.

Определить плановый фонд оплаты труда по предприятию и среднегодовую заработную плату на год на основании следующих данных: базисный фонд оплаты труда — 2160 млн р., в том числе постоянная часть — 648 млн р.; среднесписочная численность работников ППП в базисном году составляет 900 чел., в том числе сдельщиков — 630 чел.; планируемый рост объема производства — 8 %; планируемая экономия численности 12 чел., в том числе работников, оплачиваемых повременно, - 2 чел.; планируемое вознаграждение по итогам работы составляет 90 % планового среднемесячного фонда оплаты труда.

Расчет фонда оплаты труда выполнить по достигнутому уровню базового фонда нормативным методом и на основании средней заработной платы, сопоставить результаты и дать оценку.

Задача 23.

Определить входную, выходную и среднегодовую мощность цеха, если количество станков в цехе на начало года — 24.Введено в строй в июне — 18 станков, выбыло в апреле — 12 станков, в августе — 3 станка. Производительность станка в час -10 деталей. Число выходных дней — 110, число дней с сокращенной сменой — 12, продолжительность смены — 8ч. Режим работы односменный. Время на ремонт оборудования - 3% к режимному времени.

Задача 24.

Определить плановый размер премии рабочих сдельщиков и фонд заработной платы, если условиями предусмотрено премирование первой группы рабочих, фонд основной заработной платы которых составляет 52,48 млн р., за выполнение технически обоснованных норм выработки - 2 % за каждый процент перевыполнения; второй группы рабочих, фонд основной заработной платы которых составляет 38,6 млн р., за выполнение технически обоснованных норм выработки - 1,5 % за каждый процент перевыполнения. Планируемый средний процент выполнения норм выработки для первой группы составляет 9 %, для второй—14%.

Задача 25.

Определить плановый фонд заработной платы по уровневому нормативному методу. Планируемый объем выпуска продукции по предприятию составляет 420 млн р. Базисный фонд заработной платы — 3,9 млн р. Фактический объем производства в базисном году

© РГУТИС

составил 91 % планируемого. Плановые суммарные приросты средней зарплаты и производительности труда составили соответственно 5 и 7 %.

Задача 26.

Составитьсмету затрат на производство, если структура комплексных расходов следующая: материальные затраты - 20%; топливо — 10 %; энергия на технологические нужды - 10%; заработная плата с отчислениями на социальные нужды - 40%; амортизационные отчисления — 18 %; прочие расходы - 2%. В себестоимости товарной продукции основные элементы затрат следующие: сырье и материалы - 100 тыс. р.; топливо и энергия на технологические цели - 25 тыс. р.; заработная плата основная и дополнительная основных производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды - 40 тыс. р.; комплексные статьи расходов - 70 тыс. р.

Задача 27.

Определить плановую себестоимость продукции и размер снижения затрат за счет увеличения объема производства, если на предприятии в отчетном периоде объем выпуска продукции составил 2000 единиц, затраты на ее выпуск - 4 млрд р., условно-постоянные расходы - 2,2 млрд р. В плановом периоде предусматривается увеличить выпуск продукции на 20 %.

7.3.2. Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций в рамках изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятия» (могут быть использованы для проведения письменного экзамена в форме тестирования)

ФОС УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей

УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения

УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

1 Стратегическое бизнес-планирование – это

1 Разновидность практической деятельности
2 Функция управления бизнесом
3 Процесс разработки стратегических бизнес-решений
4 Инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управлен-

© РГУТИС

ческого обоснования дела

2 Ключевая проблема планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия сводится к

1 Идентификации целевого (стратегического) разрыва
2 Поиску приемлемого варианта создания нового потенциала для устранения це- левого (стратегического) разры
3 Пересмотру желаемых целей для приведения их в соответствие с достижимымив стратегической перспек
4 Определению необходимого для выживания и успешного долговременного функционирования предприятия финансового результата его деятельности в стратегической перспективе

3 Анализ состояния рынка проводится с использованием следующих приемов:

1 SWOT-анализа
2 PESTEL-анализа
3 Матрицы BCG
4 Верны все предыдущие ответы

4 Прогноз объема продаж содержит следующие составные части

1 объемы продаж по период
2 объемы продаж по продуктам и услугам
3 объемы продаж по группам потребителей
4 верны все предыдущие ответы

5 Прибыль, получаемая фирмой определяется как разность между:

1 предельным доходом и предельными издержками за каждую дополнительно произведенную единицу продукции
2 предельным доходом и общими издержками на весь выпуск продукции
3 рыночной ценой и предельными издержками за каждую дополнительно произведенную единицу продукции
4 предельным доходом и средними издержками выпуска продукции

6 Планирование численности персонала необходимо для обоснования:

1 потребности в основных фондах
2 величины себестоимости
3 объемов выпуска продукции
4 размера прибыли

7 В конкурентном анализе показатели концентрации основаны на сопоставлении:

1 количества фирм на рынке с количеством потребителей
2 размера фирмы с размером рынка, на котором она действует
3 размера фирмы-конкурента с размером рынка, на котором она действует
4 размера рынка с размером отрасли

8 В структуру финансового раздела проекта входят

1 Ценовая политика
2 Анализ инвестиционных рисков
3 План денежных потоков
4 Прогноз новой продукции

9 Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?

1 Через систему натуральных и финансовых показателей
2 Через систему натуральных и стоимостных показателей
3 Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4 Через систему базисных и индексных коэффициентов

10 Матрица BCG как инструмент для стратегического анализа и планирова-

© РГУТИС

ния в маркетинге содержит

1 Расчет относительной доли рынка
2 Расчет темпов роста рынка
3 Объем продаж
4 верны все предыдущие ответы

11 Методы финансового планирования на предприятии

1 Балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой
2 Издержек и прибылей, балансовый, базисно-индексный
3 Программно-целевой, балансовый, графический, аналитический
4 Аналитический, нормативный, балансовый

12 Стратегическое бизнес-планирование – это

1 Разновидность практической деятельности по разработке стратегических бизнес-решений
2 Инструмент финансового, технического, организационного, экономического, управленческого обоснования дела
3 Искусство управления бизнесом
4 Функция управления бизнесом

13 На какой стадии проводится оценка экономической эффективности

1 Ликвидационной
2 Операционной
3 Предынвестиционной
4 Инвестиционной

14 Отметьте низкоконцентрированный тип рынка в показателях индекса концентрации и индекса Херфиндаля-Хиршмана

1 при CR < 50% ; HHI = 10000
2 при 70% < CR < 100%; 1800 < HHI < 10
3 при 45% < CR < 70% ; 1000 < HHI < 18
4 при CR < 45% ; HHI < 1000

15 Ключевой вопрос, на который призвано дать ответ планирование продукта, маркетинга и сбыта на предприятии, формулируется следующим

1 Как должен развиваться внутренний потенциал предприятия
2 Какие рыночные позиции должно занять предприятие в стратегической перспективе
3 Как обеспечить реализацию в бизнес-плане интересов связанных с предприятием
4 Какую прибыль получит предприятие от реализации стратегических мероприятий

16. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся

Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

17. Установите соответствие:

е) чистый дисконтиро-	5) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем

© РГУТИС

ванный доход	ниже этот **период**, тем лучше
f) внутренняя норма доходности	6) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
g) срок окупаемости	7) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
h) Дисконтированный срок окупаемости	8) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Ответ:

1	2	3	4

18. Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:
Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R =25%; T = 5 лет

19. Перед организацией Б имеется выбор: бизнес-план X, бизнес-план Y; вложение денег в банк. Какой вариант наиболее эффективный, если r=20%, r=30%, r=50% (используя относительный метод и метод ликвидности). IX = 200; IY = 400.

20. В управлении рисками проекта критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения, называется:

1 Критерием Лапласа
2 Критерием Вальда
3 Критерием Гурвица
4 Критерием Сэвиджа

21. Методами управления рисками проекта являются: Кол-во правильных ответов - 2

1 метод критического пути
2 метод дерева решений
3 метод диссипации
4 метод локализации

22. Установите соответствие:

e) чистый дисконтированный доход	5) IRR
f) внутренняя норма доходности	6) PP
g) срок окупаемости	7) NPV
h) Дисконтированный срок окупаемости	8) DPP

© РГУТИС

Ответ:

1	2	3	4

23. Графически представьте цикл ДЕМИНГА PDCA и охарактеризуйте фазы цикла

24. Впишите формулы расчета показателей:

f) Рентабельность проекта	
g) Производственный леверидж или эффект производственного рычага	
h) Запас финансовой прочности	
i) Точка безубыточности	
j) Валовая маржа	

25. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.

Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

26. Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб.

Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

27. В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб., а выручка от реализации – 700 тыс. руб. Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

28. Компания «Атриум» намеревается производить продукцию X и У. Величина средних переменных издержек (AVC) по продукции X и Yсоставляет соответственно 30 д.е., 20 д.е., постоянных издержек (FC): 800 000 и 1000 000 д.е. Жизненный цикл проекта – 6 месяцев. Прогнозируемые рыночные цены реализации – 100 д.е. и 80 д.е. соответственно. Предполагается, что они стабильны в течение жизненного цикла и соответствуют месячной величине спроса: товар X – 5000 шт; товар Y–2700 шт. Являются ли производства X и Y эффективными? Решение: Рассчитываем критический объем продаж X и Y:

29. На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере производства ювелирных украшений ООО «Золотой Теленок».

© РГУТИС

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции.

Таблица 1 задания 14. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Золотой Теленок»

Силы конкуренции по М. Портеру	**Виды риска и факторы**	**Степень воздействия сил на компанию**			**Средний балл**
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов				
	Степень насыщенности и концентрации рынка				
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку				
Средний балл_____					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок				
Средний балл _____					
Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги				
Средний балл _____					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги				
Сила покупателей	Число покупателей				
Итого, средний балл:	_____ Данный показатель средний/высокий/низкий , что говорит о влиянии внешних условий на **ООО «Золотой Теленок»** и это влияние будет усиливаться, что требует реализации конкурентах стратегий защиты от всех пяти конкурентных сил и рисков				

Сделать вывод.
Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

30. PESTEL-факторы как стратегический инструмент для анализа внешней среды проекта**.** Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить PESTEL-анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявить политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой (как пример – таблица 1 кейса 10).

Таблица 1 задания 15. PESTEL-анализ макросреды ООО «Золотой Теленок»

Группа	**Факторы**	

© РГУТИС

Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы, факторы инновационности сервиса		
Правовые факторы		

31. Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить SWOT-анализ устойчивого развития субъектов предпринимательства:
Матрица SWOT – анализа фирмы (выбрать современную компанию)

СИЛА ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО ФАКТОРА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПО 5-ТИ БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ: 5 – ОЧЕНЬ СИЛЬНАЯ; 4- СИЛЬНАЯ; 3 – СРЕДНЯЯ; 2 – СЛАБАЯ; 1 – ОЧЕНЬ СЛАБАЯ; 0 – НЕТ ВЛИЯНИЯ ИЛИ ФАКТОР ОТСУТСТВУЕТ

Преимущества (STRENGTHS)	Балл +	Балл -	Недостатки (Weakness)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Возможности (OPPORTUNITIES)	Балл +	Балл -	Угрозы/риски (THREATS)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Заполняем факторы выбранной компании.
Рассчитаем по формуле:

1) рассчитаем средний балл по каждому фактору. Для вычисления среднего значения по каждому фактору используем формулу:

© РГУТИС

$$B_{ср.} = \frac{S_j}{n},$$

где $B_{ср}$ — среднее значение оценки по фактору;

S_j — сумма баллов по фактору;

n — количество экспертов, поставивших оценку по фактору.

2) Затем находим сумму средних баллов отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам. В связи с разницей количества факторов по отдельным позициям, сумма баллов по каждой из них выражаем в процентном отношении. Для определения процентного отношения максимально возможный результат по каждой позиции в отдельности принимаем за 100%. Затем (отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам) решаем пропорцию:
   S — X%
   M — 100%
   где S — сумма баллов по позиции; M — максимально возможный результат по позиции (количество факторов по позиции × 5); X — сумма баллов по каждой позиции в процентном отношении.
3) Вычисляем разницы сумм баллов по позициям «преимущества» / «недостатки», выраженных в процентном отношении к максимально возможному результату. Вычисляем разницу сумм баллов, выраженных в процентном отношении, по позициям «возможности» / «угрозы» с целью выявления и оценки относительных возможностей и угроз для их предприятия и конкурентов в соответствии с текущими условиями внешней среды.
4) Результаты оценки факторов внутреннего состояния компании (преимущества и недостатки) и факторов конъюнктуры рынка (возможности и угрозы) ранжируем и сопоставляем

Сделаеть вывод.

32. Выберите правильный ответ и нарисуйте график средних издержек выпуска имеют:

1 V-образную форму
2 U-образную форму
3 вид вертикальной кривой
4 вид горизонтальной кривой

33. В конкурентном анализе показатели концентрации основаны на сопоставлении

1 количества фирм на рынке с количеством потребителей
2 размера фирмы с размером рынка, на котором она действует
3 размера фирмы-конкурента с размером рынка, на котором она действует
4 размера рынка с размером отрасли

34. Оцените справедливость суждений:

Предельные издержки на выпуск продукции

1 Больше средних издержек
2 Меньше средних издержек
3 Могут совпадать со средними издержками

© РГУТИС

35. Напишите формулу среднесписочной численности

36. Заполните таблицу показателей движения персонала

Название коэффициента	Формула
Коэффициент оборота по приему	
Коэффициент оборота по выбытию	
Коэффициент текучести кадров	
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	

37.
Напишите формулу Фонда заработной платы

38. Дайте определение и состав ФОТ – Фонда оплаты труда и обоснуйте его отличие от ФЗП

39. Нарисуйте матрицу выбора целевого сегмента рынка

40. Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара — 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка

41. Рассчитать потенциальную емкость рынка
Этап 1. Расчет максимальной потенциальной емкости.

Для вычисления общей потенциальной емкости рынка вашего товара на определенной территории необходимо применить следующую формулу:

Общая потенциальная емкость рынка = КА × ЧП × СЦ.

Этап 2. Определение аудитории, пользующейся продуктом.

Далее мы продолжим исследовать емкость рынка на примере компании, которая занимается кабельным ТВ в конкретном городе S. Выбираем потенциальных клиентов, которые нуждаются в услуге данного предприятия, при помощи различных методов – опросов, наблюдений, имеющейся статистики – и подводим их к конкретному объему.

42. На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
З.п. основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2

© РГУТИС

Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

43. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

44. Определить емкость российского рынка в отношении средства для полоскания рта.

45. Определить списочную численность всех рабочих в цехе, если явочный состав основных рабочих составляет 36 человек. Для расчета вспомогательных рабочих используется норма – один слесарь для четырех наладчиков. Выходные и праздничные дни за год составили 111 дней, планируемые невыходы в среднем на одного рабочего составили 32 дня.

46. При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 200 т.р. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 50 т.р. в год. При этом предприниматель раньше работал экономистом, получал зарплату 100 т.р. в год. При открытии собственного предприятия он уйдет с работы.

Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:

Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	10 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	100
Среднегодовая стоимость основных средств, т.р.	600
Средние остатки оборотных средств, т.р.	200
Издержки, т.р.:	
издержки на материалы	250
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150
размер начисленной амортизации	160
прочие издержки	140
Доходы от продажи излишнего имущества, т.р.	50
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, т.р.	10

© РГУТИС

Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	24
Процентная ставка по срочным депозитам, %	18

Найти: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность производства, рентабельность предприятия; рентабельность продукции. Оценить целесообразность открытия предприятия (рассчитайте экономическую прибыль).

47. В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000 рублей. Руководитель принял решение осуществить повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%.

Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек.
Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

48. Кафе работает 12 часов в день, количество мест – 35. Среднее время приема пищи одним посетителем - 30 мин, среднее кол-во блюд на 1-го посетителя – 2,5. Плановое кол-во рабочих дней в году – 365. Коэффициент пропускной способности – 0,8.

Определить годовой план выпуска блюд.

49. Предприятие в течение года реализует картофель на сумму 100 тыс. руб.. Затраты на производство и реализацию составляют 80 тыс. руб., в т. ч. постоянные - 20 тыс. руб, переменные - 60 тыс. руб. Определить точку безубыточности производства картофеля (критическую программу производства), коэффициенты маржинальной прибыли и безопасности производства. По результатам расчётов сделать соответствующие выводы.

55. Компания производит станции-умные колонки. Планируется заказ на изготовление 300 единиц товаров. Определите цеховую, производственную и полную себестоимость единицы товара исходя из следующих данных:

расход материалов на единицу продукции – 15 т.р.,
ФОТ производственных рабочих на весь заказ: 1 800 т.р., амортизация и текущий ремонт оборудования – 108 т.р. на весь объем заказа, оплата труда административных работников – 1 200 т.р. содержание зданий и сооружений цеха и текущий ремонт – 110 т.р., амортизация зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения –70 т.р. в год, заработная плата аппарата управления – 1 200 т.р, командировочные затраты – 90 т.р., охрана и сигнализация – 122 т.р., амортизация и текущий ремонт зданий и инвентаря общезаводского назначения – 80 т.р., повышение квалификации и переподготовка кадров – 58 т.р., реклама – 215 т.р. Обязательные страховые взносы составляют 30,2%.

56. На предприятии за год планируется произвести 11 300 календарей по цене 380 руб. Данные по себестоимости одного календаря: сырье и энергия – 120 руб., оплата труда основных производственных рабочих 80 руб., общепроизводственные затраты 31 руб., общехозяйственные затраты 21 руб., коммерческие затраты 18 руб. Обязательные стра-

© РГУТИС

ховые взносы составляют 30,2%. Определите точку безубыточности и запас финансовой прочности при указанном объёме производства, а также себестоимость календаря при выпуске в год 12 300 изделий.

57. Определить эффект операционного рычага, если известны следующие данные по работе предприятия ООО «Городские телекоммуникационные системы» за предыдущий год:
Выручка – 15 000 тыс. руб.,
Переменные затраты – 12 300 тыс. руб.,
Постоянные затраты – 1 500 тыс. руб.

58. По условиям предыдущей задачи определить при помощи силы операционного рычага, насколько изменится прибыль, если предприятие планирует увеличить выручку на 10%.

59. Торговая фирма закупает товар по цене 200 руб. за единицу и продает в количестве 500 штук еженедельно по цене 255 руб. В результате проведенного исследования отдел маркетинга предложил повысить цену на 7%. Эластичность спроса равна 0,9. Необходимо рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать предприятию, чтобы сохранить свою прибыль на том же уровне. Какую прибыль может получить фирма после изменения цены на 7% с учетом состояния спроса?

ФОС ОПК-8. Способен проводить анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении

ОПК-8.1. Обладает знаниями о материальных затратах в производственной деятельности
ОПК-8.2. Владеет методами расчета затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений
ОПК-8.3. Проводит анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений в машиностроении

15 заданий закрытого типа

1	**Инвестиционные риски в зависимости от их уровня могут быть (возможно несколько вариантов ответа):**
1	Безрисковые и высокорисковые
2	Долгосрочные и операционные
3	Народнохозяйственные и региональные
4	Региональные и внутрипроизводственные
2	**Издержки, связанные с выполнением внутренних контрактов, это:**
1	трансакционные издержки
2	долгосрочные издержки
3	организационные издержки
4	бухгалтерские издержки
3	**Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально:**
1	Производственной себестоимости продукции
2	Основной зарплате основных производственных рабочих

© РГУТИС

3	Материальным затратам
4	Верно а, б, в
4	**Уровнем производительности труда является**
1	объем выпуска продукции предприятием
2	выработка продукции на одного работающего (рабочего)
3	производительность оборудования
4	себестоимость продукции
5	**В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам,входят**
1	Амортизация основных производственных фондов
2	Общепроизводственные расходы
3	Общехозяйственные расходы
4	Верно а, б, в
6	**Рентабельность продукции определяется как процентное отношение прибыли от реализации продукции:**
1	К выручке от реализации
2	Себестоимости реализованной продукции
3	Стоимости основных фондов
4	К нормативу оборотных средств
7	**Размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 14 % годовых. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. В третий год — 43,75 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта. Кол-во правильных ответов - 1**
1	3,9 года
2	3 года
3	0,9 года
4	1 год
8	**Что такое минимально эффективный выпуск?**
1	объем выпуска, при котором положительная отдача от масштаба сменяется возрастающей, фирма достигает среднего уровня долгосрочных средних издержек
2	объем выпуска, который предполагает максимально возможный объем прибы
3	объем выпуска, при котором положительная отдача от масштаба сменяется постоянной или убывающей, фирма достигает минимального уровня долгосрочных средних издержек
4	нет верного ответа
9	**Форма кривой долгосрочных издержек показывает, что:**
1	до и после определенного объема производства наблюдается возрастающая отдача от масштаба
2	до определенного объема производства наблюдается возрастающая отдача от масштаба, а после - убывающая
3	до определенного объема производства наблюдается убывающая отдача от масштаба, а после - возрастающая
4	до определенного объема производства наблюдается неизменная отдача от масштаба, а после - убывающая
10	**При каком значении индекса рентабельности (PI) проект бесперспективен, капиталовложения нецелесообразны:**
1	PI меньше 1
2	PI=1

© РГУТИС

3	PI больше 1
4	PI больше 100
11	**Какой из методов является наиболее эффективным при планировании прибыли**
1	Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
2	Определение точки безубыточности
3	Бюджетирование и контроллинг
4	Метод минимизации издержек
12	**Методы финансового планирования на предприятии**
1	Балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой
2	Издержек и прибылей, балансовый, базисно-индексный
3	Программно-целевой, балансовый, графический, аналитический
4	Аналитический, нормативный, балансовый
13	**Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?**
1	Через систему натуральных и финансовых показателей
2	Через систему натуральных и стоимостных показателей
3	Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4	Через систему базисных и индексных коэффициентов
14	**Что характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату?**
1	План денежных потоков
2	План прибылей и убытков
3	Реестр цен
4	Баланс
15	**Проект является убыточным, если: Кол-во правильных ответов - 1**
1	NPV <0
2	NPV =0
3	NPV >0
4	NPV не рассчитан

Задания открытого типа

1. На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
З.п. основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.
Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности) проекта; и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

2. В целях конкурентного анализа отрасли определите индекс концентрации для трех фирм (CR_3) в 2022 и 2023гг

© РГУТИС

Производство детских игрушек:

	Наименование предприятия	Динамика выпуска продукции, млн. руб			
		2022	рыночная доля i-той фирмы,%	2023	рыночная доля i-той фирмы%
1	«Белоснежка», ООО	100		110	
2	«Белочка», ООО	90		80	
3	«Детский мир», ОАО	80		70	
4	«Карамболь», ОАО	130		140	
5	«Лукоморье», ООО	70		70	
6	«Мир сказок», ООО	60		-	-
7	«Русалочка», ООО	80		85	
8	«Шрек», ОАО	50		110	
Общий выпуск					

Заполнив графы рыночных долей, рассчитайте индексы концентрации для трех фирм (CR_3) в отрасли в 2020 и 2021гг и охарактеризуйте тип рынка по степени концентрации

3. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся
Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

4. Установите соответствие:

чистый дисконтированный доход	время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот период, тем лучше
внутренняя норма доходности	разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
срок окупаемости	время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
Дисконтированный срок окупаемости	ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

5. Установите соответствие:

чистый дисконтированный доход	IRR

© РГУТИС

внутренняя норма доходности	PP
срок окупаемости	NPV
Дисконтированный срок окупаемости	DPP

6. Заполните утверждение:
Балансовая прибыль представляет собой сумму прибыли от реализации продукции, прибыли от прочей реализации и прибыли от _____
7. Заполните утверждение:
При планировании роста суммы прибыли учитываются следующие факторы: снижение переменных затрат, рост цен на продукцию, снижение постоянных расходов на единицу продукции, повышение доли продукции повышенного спроса и увеличение _____.

8. Заполните утверждение:
К плановым показателям рентабельности относятся: рентабельность изделий (продукции), рентабельность продаж, рентабельность основных фондов и рентабельность _____ .
9. Заполните утверждение:
При планировании себестоимости продукции (работ, услуг) путем составления калькуляции определяют цеховую, производственную и _____ себестоимость продукции.

10. Эффект операционного рычага показывает
11. Напишите формулу производственной мощности
12. Включает ли себестоимость продукции затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие амортизацию, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии, оплату труда?

13. Методика маржинального анализа базируется на изучении соотношения между группами показателей_____

14. Установите соответствие:

чистый дисконтированный доход	время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот период, тем лучше
внутренняя норма доходности	разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
срок окупаемости	время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
Дисконтированный срок окупаемости	ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

© РГУТИС

15. Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:
Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R =25%; T = 5 лет
16. В управлении рисками проекта критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения, называется критерием:
17. Установите соответствие:

чистый дисконтированный доход	IRR
внутренняя норма доходности	PP
срок окупаемости	NPV
Дисконтированный срок окупаемости	DPP

18. Являются ли метод диссипации и метод локализации методами управления рисками проекта?
19. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

20. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.
Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

21. Фактическая себестоимость продукции – 2000 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500 руб.
Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

22. В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб., а выручка от реализации – 700 тыс. руб. Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

23. Если увеличиваются постоянные издержки, то критический объем производства
_____

24. Чистый денежный поток - это разница между:
25. Верно ли утверждение: «В конкурентном анализе показатели концентрации основаны на сопоставлении размера фирмы с размером рынка, на котором она действует»?
26. Оцените справедливость суждений:
Предельные издержки на выпуск продукции
1 Больше средних издержек
2 Меньше средних издержек
3 Могут совпадать со средними издержками
27. Напишите формулу Фонда заработной платы

© РГУТИС

28. Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара — 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка

29. На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере оказания ветеринарных услуг «Четвероногий друг».



Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции.

30. PESTEL-факторы как стратегический инструмент для анализа внешней среды проекта. Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить PESTEL-анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявить политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой (как пример – табл.1).

Таблица 1. PESTEL-анализ макросреды ООО «Четвероногий друг»

Группа	Факторы
Политические факторы	Внешняя политика страны и ее партнеров (наблюдается некоторое снижение поставок импортных вакцин Intervet International BV, Ceva Company (вакцины Вектормун и Севак) , Берингер Ингельхайм Ветмедик), что приводит к росту потребления отечетсвенных вакцин ФГБУ ВНИИЗЖ, ФКП Щелковский Биокомбинат) Снижение потенциала международных торговых отношений. Недостаточная поддержка предпринимательства государством.
Экономические факторы	Удорожание процесса оказание ветеринарных услуг Рост конкуренции со стороны укоренившихся игроков и новых (усиление конкуренции Падение интереса инвесторов Высокие процентные ставки
Социальные факторы	Увеличение мобильности предпочтений. Рутинизация покупок интернет-магазинов. Рост потребительской грамотности, притязательности покупателей и клиентов, сопоставление ими таких характеристик, как местоположение, уровень доходов, средняя стоимость покупки
Технологические факторы, факторы инновационности сервиса	Ориентир на высококачественную диагностику животных, производство российских имплантов для животных (спицы, и винты, и пластины) Рост инноваций в ветеринарии - новые методы ди-

© РГУТИС

	агностики животных, их лечения и реабилитации, аппараты МРТ для животных, аппарат компьютерной томографии (КТ) Инновации в ветеринарных услугах - реабилитация животных после операций
Правовые факторы	Ужесточение нормативов экологичности для производства. Введение некоторых новых поправок в соответствующих нормативных актах, ужесточающих требования к чистоте производства

31. Предприятие в течение года реализует картофель на сумму 100 тыс. руб.. Затраты на производство и реализацию составляют 80 тыс. руб., в т. ч. постоянные - 20 тыс. руб, переменные - 60 тыс. руб. Определить точку безубыточности производства картофеля (критическую программу производства), коэффициенты маржинальной прибыли и безопасности производства. По результатам расчётов сделать соответствующие выводы.

32. В управлении рисками проекта критерий, направленный на минимизацию потерь от неверно принятого решения, называется:
33. Оценка эффективности инвестиций в инвестиционных проектах включает расчет следующих показателей:
34. Кафе работает 12 часов в день, количество мест – 35. Среднее время приема пищи одним посетителем - 30 мин, среднее кол-во блюд на 1-го посетителя – 2,5. Плановое кол-во рабочих дней в году – 365. Коэффициент пропускной способности – 0,8.
Определить годовой план выпуска блюд.
35. Убыточен ли проект, если IRR < r?
36. Установите соответствие:

Планирование управления рисками	количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта
Идентификация рисков	расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект
Качественный анализ рисков	определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик
Количественный анализ рисков	выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта

37. Распределите следующие факторы риска по группам: 1) темпы экономического роста; 2) война; 3) объем реализации товаров; 4) экономическое состояние государства; 5) стихийные бедствия; 6) внедрение инноваций; 7) уровень квалификации работников; 8) повышение налоговых ставок; 9) выборы; 10) легкость вхождения в отрасль; 11) смена правительства; 12) норма прибыли; 13) уровень безработицы; 14) изменение курса валют; 15) особенности технологического процесса; 13 16) изменение действующих нормативных актов; 17) издержки производства; 18) загрязнение окружающей среды; 19) объем рынка сбыта; 20) степень конкуренции; 21) появление новых технологий; 22) организация поставок сырья и материалов.
Таблица:

© РГУТИС

Группа	Факторы
Политические	
Социально-экономические	
Отраслевые	
Природные	
Законодательные	
Научно-технические	
Производственные	
Коммерческие	

38. Заполнить значения текущих нормативных значений, обеспечивающие устойчивое финансовое состояние организации

	Обозначение	Текущий норматив
Коэффициент текущей ликвидности		
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		
Коэффициент финансовой независимости		
Коэффициент абсолютной ликвидности		
Коэффициент быстрой ликвидности		
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств		

39. По условиям предыдущей задачи определить при помощи силы операционного рычага, насколько изменится прибыль, если предприятие планирует увеличить выручку на 10%.
40. Впишите формулы расчета показателей:

Рентабельность проекта	
Производственный левередж или эффект производственного рычага	
Запас финансовой прочности	
Точка безубыточности	
Валовая маржа	

41. Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 2825 млн. руб. Ввод и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице:

Месяц	Основные фонды, млн. руб.	
	ввод	выбытие
1 февраля	40	6
1 мая	50	4
1 августа	70	8
1 ноября	10	5

Определите среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов, а также коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

© РГУТИС

42. Определите величину производственной мощности цеха и уровень ее использования. Исходные данные: в цехе работают 40 станков, годовой выпуск продукции – 115500 изд.; режим работы двухсменный; продолжительность смены – 8 часов; число рабочих дней в году – 258; регламентированные простои оборудования – 4%; норма времени на обработку одного изделия – 1,2 ч
43. На предприятии на начало года ОПФ составляли 8825 тыс. руб. В течение года осуществлялся ввод и вывод ОПФ соответственно: 1 марта — 75 тыс. и 3 тыс. руб., 1 мая — 50 тыс. и 4 тыс. руб., 1 сентября — 39 тыс. и 7 тыс. руб., 1 декабря — 18 тыс. и 15 тыс. руб. Объем товарной продукции за год составил 4390 тыс. руб.
Определите фондоотдачу и фондоемкость.
44. В ведущем цехе предприятия установлено 10 станков. Максимальная производительность каждого станка в час – 12 изделий. Полезный (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования в год составляет 4200 часов. За год изготовлено 480 тыс. изделий.
Определите:
а) производственную мощность предприятия;
б) коэффициент фактического использования производственной мощности.
45. Рассчитать планируемую продолжительность выполнения строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: объем работ 4000 тыс. руб., количество человек в бригаде – 10, работа производится в две смены и выработка на одного рабочего в день – 6 тыс.руб.

46. Рассчитать планируемый объем строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: выработка в день на одного рабочего – 8 тыс.руб., количество человек в бригаде – 15, работа производится в 3 смены, планируемая продолжительность строительства -40 рабочих дней.
47. Рассчитать коэффициент использования производственной мощности при следующих исходных данных: уровень механизации работ – 0,7, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,75.

48. Рассчитать прирост производственной мощности при повышении коэффициента использования машин и механизмов на 10%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,9, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,7, уровень механизации работ – 0,8, производственная мощность до принятия мероприятий – 2000тыс. руб.

49. Заполните основные разделы годового плана соответствующими индикаторными показателями годового плана в таблице:

Таблица Основные разделы и показатели годового плана

Разделы плана	**Индикаторы плана**
План производства и реализации продукции	
План технического развития и организации производства	
План по инвестициям	
Материально-техническое обеспечение (план закупок)	
Труд, персонал и заработная плата	
Себестоимость, прибыль и рентабельность	
Финансовый план (бюджет)	
Фонды экономического развития предприятия	

© РГУТИС

Охрана окружающей среды	
Социальное развитие коллектива	

50. Нарисуйте схему методов планирования по наглядности и простоте использования и по сложности расчетов. Расскажите о каждом методе.

51. В цехе завода 190 станков. Режим работы в цехе двухсменный. Продолжительность смены 8 ч. Годовой объем выпуска продукции 180 000 изделий, производственная мощность цеха 210 000 изделий. В первую смену работают все станки, во вторую — 50% станочного парка, рабочих дней в году — 260, время фактической работы одного станка за год — 4000 ч. Определите коэффициенты сменности, экстенсивного и интенсивного использования оборудования (*К*см, *К*экст, *К*инт).

52. На фирме продолжительность рабочей смены равна 8 часам при плановых простоях на проведение ремонтных работ 1 час. Часовая производительность станка составляет 100 изделий. Фактическое время работы станка составило 5 часов, выработано 80 изделий.
Определите:
Коэффициент экстенсивного использования оборудования.
Коэффициент интенсивного использования оборудования.
Коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования.

53. Объем производства продукции составляет 81600 шт.; норма времени по выполняемой операции 48 мин., коэффициент выполнения норм времени 1,2, годовой фонд рабочего времени – 1700 ч в год. Определите численность работников предприятия.

54. Трудоемкость изготовления продукции снизилась с 500 чел.-ч до 400 чел.-ч. Определите: 1) экономию рабочего времени (%); 2) повышение производительности труда в результате экономии рабочего времени.

55. Рассчитайте остаточную стоимость оборудования через 3 года после приобретения со сроком полезного использования 7 лет и первоначальной стоимостью 100 тыс. руб. при применении линейного способа начисления амортизации;

56. Рассчитайте остаточную стоимость оборудования через 3 года после приобретения со сроком полезного использования 7 лет и первоначальной стоимостью 100 тыс. руб. при применении способа уменьшающегося остатка.

57. Рассчитайте остаточную стоимость оборудования через 3 года после приобретения со сроком полезного использования 7 лет и первоначальной стоимостью 100 тыс. руб. при применении способа способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

58. Определить среднегодовую стоимость основных фондов, коэффициенты прироста, выбытия и обновления, первоначальную и остаточную стоимость станка, коэффициенты экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования (станков) на предприятии:

Данные для расчета:

Основных фондов на начало года, тыс. руб.	3200	Номинальный срок эксплуатации, лет	8

© РГУТИС

Основные фонды введённые, тыс. руб. / Дата ввода, число, месяц	125 (01.05)	Фактический срок эксплуатации, лет	6
	280 (01.10)	Норма выработки изделий на станке, изд/час	20
Основные фонды выбывшие, тыс. руб. / Дата выбытия, число, месяц	300 (01.02)	Количество рабочих дней в году, дни	280
	75 (01.12)	Число смен, шт.	2
Цена приобретения станка, тыс. руб.	107	Продолжительность смены, час	8
Затраты по транспортировке, тыс. руб.	1,2	Плановый процент простоя, %	5
Затраты по монтажу и наладке, тыс. руб.	8,8	Фактический годовой фонд работы станка, час	4055
Ликвидационная стоимость (в % от первоначальной)	12	Количество станков, шт.	15
		Фактический объём реализ. продукции, изд/год	1200000

59. На основе данных задания 58 определить коэффициенты прироста, выбытия, обновления:

60. На основе данных задания 58 определить первоначальную и ликвидационную стоимость станка:

61. На основе данных задания 58 определить остаточную стоимость станка, предварительно рассчитав норму амортизации и годовую сумму амортизационных отчислений:

62. На основе данных задания 58 определить коэффициент экстенсивного использования оборудования (15 станков), предварительно рассчитав максимально возможный годовой фонд работы оборудования:

63. На основе данных задания 58 определить коэффициент интенсивного использования оборудования, предварительно рассчитав фактическую часовую выработку:

64. На основе данных задания 58 определить коэффициент интегрального использования оборудования:

65. Согласно аккордному заданию, выданному бригаде из 3 человек, ей необходимо выполнить строительные работы на сумму 4500 тыс. руб. Разряды работников равны. Общая продолжительность рабочего времени составила 345 час. Из них работником А отработано 120 часов, работником Б – 110 часов, работником В – 115 часов. Рассчитайте заработную плату каждого работника. Определите фонд оплаты труда и отчисления во внебюджетные фонды.

66. На предприятии, за счет совершенствования технологии, производительность труда плани-

© РГУТИС

руется повысить на 10%, а заработную плату – на 3%. Удельный вес заработной платы в структуре себестоимости продукции составляет 30%. Рассчитать, как это отразится на себестоимости продукции.

67. Установите соответствие:

(а) Период окупаемости проекта – Payback Period (PBP)	Текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций
(б) Дисконтированный период окупаемости – Discounted Payback Period (DPP)	Процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (чистый дисконтированный доход – NPV) равна 0
(в) Чистая приведенная стоимость – Net Present Value (NPV)	Время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестициями
(г) Внутренняя норма доходности – Internal Rate of Return (IRR)	Временной период окупаемости первоначальных инвестиций (затрат) в инвестиционный проект в текущей стоимости

68. Расчет среднегодовой стоимости и показателей технического состояния ОПФ. Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 2825 тыс.руб. Ввод и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице 1. Определите среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов, а также коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

Таблица 1 - Исходные данные

На 1-е число месяца	Основные фонды, тыс.руб.	
	Ввод	Выбытие
Февраль	40	6
Май	50	4
Август	70	8
Ноябрь	10	5

69. Определите прогрессивность структуры ОПФ, если активная часть (ОПФакт) составляет 100 000 руб. и пассивная — ОПФпас = 250 000 руб.

70. Определите остаточную стоимость ОПФ, если первоначальная стоимость ($Ф_п$) 20 тыс. руб., а срок службы ($Т_{сл}$) 10 лет. Оборудование использовалось в течение 7 лет.

71. Выручка от реализации компании А в январе составила 537 тыс. руб., в последующие месяцы ожидается ее прирост с темпом 1,28 % в месяц. Оплата за поставленную клиентам продукцию осуществляется на следующих условиях: 80% месячного объема реализации составляет выручка за наличный расчет; 10% продается в кредит с оплатой в течение месяца и представляемой клиентам скидкой в размере 1,5%; оставшаяся часть продукции оплачивается в течении двух месяцев, при этом 0,2 % этой суммы составляют безнадежные долги.

72. Прибыль от реализации продукции планируется в сумме 920 тыс. р. в год. Прибыль от

© РГУТИС

прочей реализации – 63 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции предусматривается в размере 7 640 тыс. р., в том числе материальные ресурсы – 70 %. Ставка налога на прибыль – 20 %, НДС – 18 %. Определите сумму налоговых платежей в бюджет.

73. Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

74. Рассчитать планируемую численность бригады для выполнения строительно-монтажных работ на сумму 2000 тыс. руб. за двадцать рабочих дней при трехсменной работе, если планируемая выработка равняется 8 тыс.руб. в день на одного рабочего.

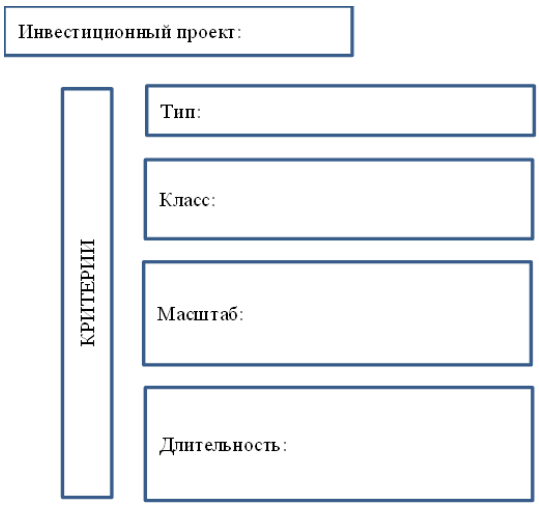
75. Нарисуйте структуру бизнес-плана компании по стандартам методики KPMG в виде пирамиды

76. Нарисуйте структуру бизнес-плана компании по стандартам методики UNIDO в виде пирамиды

77. Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды KPMG, выделяя на каждом этапе особенности требований: а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

78. Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды UNIDO, выделяя на каждом этапе особенности требований: а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние); б) временную продолжительность процесса; в) вид и качество информации; г) специфику сферы бизнес-идеи.

79. Заполните основные критерии, классифицирующие инвестиционные проекты:



80. В первом квартале года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80 тыс. руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70000 тыс. руб., удельные переменные – 60 тыс. руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий. В третьем квартале планируется уве-

© РГУТИС

личить прибыль на 10% по сравнению со вторым. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%.

Раздел 1. Содержание бизнес-планирования

Вид задания: обзор законодательства, учебной, специальной и научной литературы в области планирования бизнеса с использованием ЭБС и ресурсов информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»

Содержание задания:

1. Представить перечень законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в сфере планирования бизнеса в соответствии с тематикой дисциплины.
2. Привести библиографический список учебной и специальной литературы по вопросам бизнес-планирования, представленной в ЭБС http://www.znanium.com. Издания должны находиться на «Книжной полке» в личном кабинете студента в ЭБС.
3. Представить результаты сравнительного анализа определений основных категорий в области планирования бизнеса, представленных в данной учебной и специальной литературе.
4. Представить краткие аннотации 5-7 научных статей по проблематике бизнес-планирования в журналах открытого доступа на платформе eLibrary: http://elibrary.ru по плану:

- Ф.И.О. автора, название статьи, издание;
- проблемы, рассматриваемые в статье
- основные пути решения проблем, предлагаемые автором;
- выводы.

Данная практическая работа выполняется каждым студентом индивидуально. В случае невыполнения работы студент не допускается до экзамена по первому семестру дисциплины. Все разделы работы обязательно должны присутствовать. Результаты выполнения задания предоставляются преподавателю в печатной и электронной форме.

Вид задания: письменный подготовка доклада с презентацией

Тематика докладов:

1. Инновация как экономическая категория.
2. Планирование инновационной деятельности.
3. Управление инновациями в условиях рынка.
4. Формы организации инновационной деятельности.
5. Этапы инновационного процесса.
6. Мотивация инновационной деятельности.
7. Классификация инноваций.
8. Механизм управления процессом НИОКР.
9. Методы отбора инновационных проектов.
10. Оценка эффективности инноваций.
11. Финансовое обеспечение инновационных проектов.
12. Нормативная база инновационной деятельности.
13. Инновационная деятельность в бизнесе.
14. Процесс инвестирования, его сущность и значимость.
15. Инвестиционная и инновационная политика компании.
16. Правовое обеспечение инновационной деятельности в России.
17. Особенности инновационных процессов в бизнес-планировании.
18. Конкурентоспособность как фактор оценки эффективности инноваций.
19. Принципы ценообразования на инновационную продукцию.

© РГУТИС

20. Основные направления развития инновационной деятельности в сфере бизнес-планировании.

Объем реферативного доклада составляет обычно 10-15 страниц машинописного текста. Изложение материала должно носить проблемно-тематический характер, включать собственное мнение студента по кругу излагаемых проблем. В нем не должно быть механически переписанных из книги, сложных для понимания, конструкций. Рекомендуемая структура реферативного доклада:

1. Введение (обосновывается актуальность выбранной темы, указываются цель и задачи реферативного доклада).

2.Основной текст (включает, как правило, раскрытие двух вопросов: состояние изучаемой проблемы и пути его решения). Наиболее ценным при изложении сути изучаемых вопросов будет обозначение собственной позиции и аргументированное изложение полученных в ходе работы результатов.

3. Заключение (выводы) - короткое резюме основных результатов проведенного изучения. Выводы, содержащиеся в заключении, строятся на основании результатов анализа материалов, приводимых в разделах основного текста работы, но не повторяют их, а обобщают. Они должны подтвердить достижение цели и задач, указанных во введении.

4. Список литературы. Оформление реферативных докладов в соответствии с требованиями методических указаний по самостоятельной работе студентов.

Раздел 2. Расчет показателей планирования деятельности

Вид задания: тестирование

1. Предпринимательская деятельность – это …

А. Основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами от своего имени и на свой риск.

Б. Деятельность, направленная на получение намеченного результата (прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства.

В. Деятельность, осуществляемая экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности.

Г. Инициативная, в рамках действующего законодательства, деятельность по созданию, функционированию и развитию предприятия, имеющая своей целью сбыт производимой продукции (услуг) и получение прибыли.

Д. Инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица.

2. Под бизнесом следует понимать …

А. Экономическая деятельность, дающая прибыль.

Б. Любой вид деятельности, приносящий доход или личные выгоды.

В. Дело, деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и ус- лугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности.

Г. Вид деятельности, предполагающий совершение любых единичных разовых коммерческих сделок.

© РГУТИС

Д. Дело, осуществляемое субъектом, который должен иметь в своем распоряжении капитал, поступающий в оборот.

3. Бизнес-планирование является …

А. Самостоятельным видом плановой деятельности на предприятии, конечным продуктом которой становится бизнес-план.

Б. Специфической областью деловых технологий, которая выступает неотъемлемой частью любого бизнеса, средством привлечения внешнего капитала, обеспечения эффективности самого бизнеса.

В. Составляющей деятельности, связанной со стратегическим планированием на предприятии.

Г. Составляющей деятельности, связанной с оперативным планированием на предприятии.

Д. Деятельностью, связанной с планированием инноваций и инвестиций.

Е. Деятельностью, связанной с планированием долгосрочного вложения средств.

Ж. Деятельностью, связанной с планированием начинания, расширения или приобретения дела, бизнеса.

4. Стратегическое бизнес-планирование – это …

А. Разновидность практической деятельности.

Б. Самостоятельная область научных исследований.

В. Искусство управления бизнесом.

Г. Функция управления бизнесом.

Д. Инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела.

Е. Процесс разработки стратегических бизнес-решений.

5. Бизнес-план представляет собой …

А. Скомпонованный документ, связанный с любой новой деловой инициативой (новый продукт, проект, предприятие).

Б. Самостоятельный специально подготавливаемый документ, в котором идеи нововведений получают дальнейшую детализацию и проработку.

В. Самостоятельный документ, включающий структурированную систему данных о намерениях и перспективах осуществления конкретного проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных в нем мероприятий.

Г. Структурную составляющую стратегического плана предприятия, муниципального образования, региона, страны.

Д. Структурную составляющую оперативного плана предприятия, муниципального образования, региона, страны.

Е. Структурную составляющую общефирменного плана, плана развития муниципального образования, региона, страны.

Ж. План-программу деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей.

6. Назначение бизнес-плана заключается в том, чтобы …

А. Служить обоснованием вновь начинаемого бизнеса и оценки возможных результатов.

Б. Выступать средством получения извне (со стороны финансовых рынков) инвестиций.

В. Выступать инструментом поддержки финансирования со стороны руководства предприятия, муниципального образования, региона, страны.

Г. Быть инструментом стратегического и оперативного планирования.

Д. Стать рекламой для нового бизнеса.

© РГУТИС

Е. Оказать помощь в снижении рисков хозяйствования.

7. Определение “производственный процесс — совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовое изделие” относится:

А. К сфере материального производства;

Б. К сфере материального производства и услугам по изготовлению новых товаров;

В. К сфере услуг;

Г. Все ответы неверны;

Д. Ко всем перечисленным.

8. Определение “производственный процесс — совокупность действий, в результате которых восстанавливаются потребительские качества и внешний вид изделия” относится:

А. К сфере материального производства;

Б. К услугам пассажирского транспорта;

В. К ремонтным услугам, услугам химчистки, прачечных;

Г. Ко всем видам бытовых услуг;

Д. Нет верного ответа.

9. Из перечисленного: 1) технологический процесс; 2) подготовительный процесс; 3) вспомогательный процесс; 4) обслуживающий процесс — структуру производственного процесса характеризуют:

А. 1, 3;

Б. 1, 2, 3, 4;

В) 1, 3, 4;

Г. 1, 2, 4;

Д. 1, 2.

10. Операция, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, изделия, называется:

А. технологической;

Б. вспомогательной;

В. подготовительной;

Г. подготовительно-заключительной;

Д. нет верного ответа.

11. Из приведенного перечня: 1) прием заказа; 2) подготовка тканей к раскрою; 3) раскрой; 4) подготовка к примерке; 5) проведение примерки; 6) пошив изделия; 7) контроль качества изделия; 8) сдача готового изделия на склад; 9) выдача заказа:

в структуру производственного процесса включаются:

А. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9;

Б. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;

В. 2, 3, 4, 6, 7;

Г. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;

Д. 3, 4, 5, 6, 7;

в состав вспомогательных процессов входят:

А. 1, 2, 5, 7, 8, 9;

Б. 2, 7, 8;

В. 2, 4, 7, 8;

Г. 1, 2, 4, 7, 8, 9;

Д. 1, 2, 5, 9;

технологический процесс характеризуют:

А. 3, 4, 5, 6;

© РГУТИС

Б. 3, 4, 6;
В. 1, 2, 3, 4, 6;
Г. 2, 3, 4, 5, 6.
Д. 2, 3, 4, 6.

12. Из перечисленного: 1) параллельность выполнения частичных процессов; 2) непрерывность процесса производства; 3) пропорциональность; 4) прямоточность; 5) ритмичность; 6) производительность; 7) технологичность — принципами рациональной организации производственного процесса являются:

А. 1, 2, 3, 4, 5;
Б. 2, 3, 4, 5, 6;
В. 1, 2, 3, 6, 7;
Г. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7;
Д. 3, 4, 5, 6, 7.

13. Концентрация производства однородной продукции (услуг) на предприятии (в подразделении) — это:

А. Концентрация производства;
Б. Специализация;
В. Унификация;
Г. КОПОПерирование;
Д. нет верного ответа.

14. Объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы — это:

А. КОПОПерирование;
Б. Концентрация;
В. Специализация;
Г. Централизация;
Д.Организация.

15. Период времени от момента запуска исходных материалов в производство до сдачи готового изделия на склад — это:

А. Трудоемкость изготовления изделия;
Б. Технологический цикл изготовления изделия;
в) длительность производственного цикла;
г) время оказания услуги;
д) все ответы неверны.

16. Из перечисленного: 1) время выполнения технологических операций; 2) время пролеживания изделий и полуфабрикатов; 3) время транспортировки готовых изделий в торговую сеть; 4) время подготовительно-заключительное; 5) время выполнения контрольных операций; 6) время естественных процессов предусмотренных технологией; 7) время сдачи на склад — в состав длительности производственного цикла включается:

а) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7;
б) 1, 2, 4, 5, 6, 7;
в) 1, 2, 4, 5, 6;
г) 1, 3, 4, 5, 6, 7;
д) 1, 3, 4, 7

17. Предметная область планирования продукта, маркетинга и сбыта на действующем предприятии охватывает …

А. Потенциал.
Б. Инновации.

© РГУТИС

В. Систему производства и сбыта.

Г. Размер и структуру выпуска.

Д. Структуру капитала.

Е. Структуру потенциала.

Ж. Материальные, социальные и финансовые результаты использова-ния имеющегося потенциала.

18. Центральными объектами планирования продукта, маркетинга и сбыта на действующем предприятии являются …

А. Носители потенциала успеха.

Б. Имеющаяся производственная база.

В. Заказы/клиенты.

Г. Стратегические ключевые ресурсные компетенции.

Д. Долговременная потребность в финансовых ресурсах.

Е. Риски.

Ж. Продуктовые группы, продукты.

З. Важнейшие и новые виды продукции.

И. Продуктово-ассортиментная программа.

К. Инвестиционные объекты.

Л. Товарно-материальные запасы.

М. Сальдо притока и оттока денежных средств.

19. Разделы бизнес-плана по продукту, по маркетингу и по сбыту на действующем предприятии разрабатываются …

А. По бизнес-линиям (продукция, работа, услуги, технические решения).

Б. По вновь создаваемому крупному производственному объекту.

В. Для решения проблем развития предприятия.

Г. Для решения проблем санации предприятия.

Д. Для решения проблем производственных подразделений предприятия.

20. Главная цель планирования продукта, маркетинга и сбыта на предприятии заключается в том, чтобы …

А. Обеспечить реализацию конкурентных преимуществ бизнеса для укрепления его стратегических позиций.

Б. Добить сбалансированного развития экономики предприятия в стратегической перспективе.

В. Определить оптимальный путь развития бизнеса посредством генерирования и выбора соответствующих маркетинговых и сбытовых стратегий.

Г. Не допустить изменения имиджа предприятия как социально ответственного товаропроизводителя.

Д. Детально изложить, обосновать и оценить возможности проекта для созданий нового или расширения действующего производства продукта (услуги).

21. Плановые бизнес-решения, касающиеся продукта, маркетинга и сбыта на предприятии характеризуются тем, что …

А. Влияют на величину материальных активов предприятия.

Б. Распространяются на объемы и структуру выпуска и реализации.

В. Принимаются на всех уровнях управления предприятием.

Г. Принимаются относительно редко.

Д. Подготавливаются с учетом системы ценностей высшего руководства, философии, культуры предприятия, а также субкультуры отдельных его подсистем.

Е. Учитывают изменение объема и структуры потенциала.

© РГУТИС

Ж. Исходят из необходимости целенаправленного использования потенциала бизнеса в рамках заданной продуктовой программы.

22. В рамках планирования продукта, маркетинга и сбыта на действующем предприятии отражаются следующие ключевые стратегические мероприятия…

А. Всемерное стимулирование сбыта.

Б. Снижение цен для оживления спроса.

В. Освоение новых сфер бизнеса.

Г. Диверсификация.

Д. Реорганизация.

Е. Широкомасштабное обновление основного капитала.

Ж. Ликвидация запасов неустановленного оборудования и неликвидных продуктов.

23. Планирование продукта, маркетинга и сбыта на предприятии предполагает учет следующих закономерностей …

А. Статики.

Б. Флуктуаций мирового рынка.

В. Флуктуаций внутреннего рынка.

Г. Социогенетики.

Д. Цикличной динамики.

24. Ключевой вопрос, на который призвано дать ответ планирование продукта, маркетинга и сбыта на предприятии, формулируется следующим образом …

А. Как должен развиваться внутренний потенциал предприятия.

Б. Как обеспечить реализацию в бизнес-плане интересов связанных с предприятием групп.

В. Что можно/нужно сделать, чтобы добиться успеха.

Г. Какие рыночные позиции должно занять предприятие в стратегической перспективе.

Д. Какую прибыль получит предприятие от реализации стратегических мероприятий по развитию бизнеса.

25. По своей содержательной характеристике планирование про-дукта, маркетинга и сбыта на предприятии – это планирование …

А. Продуктово-рыночных комбинаций.

Б. Объема потенциала.

В. Структуры потенциала.

Г. Объемов выпуска.

Д. Структуры выпуска.

Е. Инвестиций и инноваций.

26. Ключевая проблема планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия сводится к …

А. Идентификации целевого (стратегического) разрыва.

Б. Поиску приемлемого варианта создания нового потенциала для устранения целевого (стратегического) разрыва.

В. Пересмотру желаемых целей для приведения их в соответствие с достижимыми в стратегической перспективе

Г. Определению путей достижения высоких устойчивых темпов роста бизнеса.

Д. Определению необходимого для выживания и успешного долговременного функционирования предприятия финансового результата его деятельности в стратегической перспективе.

27. Задачи планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия – это …

© РГУТИС

А. Формулирование видения и миссии.

Б. Установление стратегических целей.

В. Определение требуемых бизнесу для достижения целей стратегических позиций.

Г. Выявление потребности бизнеса в мероприятиях стратегического характера.

Д. Обоснование ресурсных потребностей и возможностей для развития бизнеса в стратегической перспективе.

28. «Ядром» планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане действующего предприятия выступает …

А. Идентификация конфликта интересов групп влияния и поиск целе-вого компромисса.

Б. Идентификация целевого (стратегического) разрыва и мер по его устранению.

В. Определение возможностей инновационного развития предприятия.

Г. Определение направлений осуществления эффективных инвестиций для развития бизнеса в стратегической перспективе.

29. Численность рабочих планируется:

А. по рабочим местам;

Б. по уровню заработной платы;

В.по стажу работы;

Г. по уровню квалификации.

30. Плановая численность персонала предприятия определяется:

А. по уровню прибыли;

Б. по размеру основных фондов;

В. по категориям работников;

Г. по стажу работы.

31. Для определения плановой численности рабочих по рабочим местам необходимы следующие данные: перечень видов рабочих мест, число рабочих на каждом рабочем месте и _____ . Ответ: виды вспомогательных работ.

32. Для планирования численности служащих используются следующие методы: экстраполяция, экспертных оценок и _____ . Ответ: компьютерные модели

33. Планирование численности рабочих начинается с разработки:

А. баланса материальных ресурсов;

Б. плана движения денежных средств;

В. организационно-технических мероприятий;

Г. баланса рабочего времени одного рабочего.

34. При планировании численности служащих составляют:

А. штатное расписание;

Б. баланс трудовых ресурсов;

В. проект развития предприятия;

Г. баланс основных фондов.

35. При планировании потребностей в персонале учитываются перспективы развития рынка труда, стоимость подготовки персонала, необходимость переподготовки персонала и _____ Ответ: возможный дефицит или переизбыток рабочей силы

36. Планирование численности персонала необходимо для обоснования:

А. потребности в основных фондах;

Б. величины себестоимости;

В. объемов выпуска продукции;

© РГУТИС

Г. размера прибыли.

37. Уровнем производительности труда является:

А. объем выпуска продукции предприятием;

Б.) выработка продукции на одного работающего (рабочего);

В. производительность оборудования;

Г. себестоимость продукции.

38.Предельные издержки на выпуск продукции:

А. Больше средних издержек;

Б. Меньше средних издержек;

В. Могут совпадать со средними издержками;

Г. Верно а, б, в.

39.Предприятию проще всего контролировать:

А.Общие издержки;

Б. Предельные издержки;

В.Средние издержки;

Г. Верно а, б, в.

40. В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам, входят:

А. Амортизация основных производственных фондов;

Б. Общепроизводственные расходы;

В. Общехозяйственные расходы;

Г. Верно а, б, в.

41. На российских предприятиях при планировании сметы затрат чаще всего используется метод:

А. Позаказный;

Б. Сводный;

В. Калькуляционный;

Г. Верно а, б, в.

42.При планировании себестоимости единицы продукции все издержки группируются:

А По производственному назначению;

Б. По месту возникновения;

В. По статьям калькуляции;

Г. Верно а, б, в.

43. Типовая калькуляция себестоимости продукции содержит следующие статьи:

А. Материальные затраты;

Б.Амортизационные отчисления;

В.Общепроизводственные расходы

Г. Верно а, б, в.

44. По методу включения в себестоимость калькуляционные статьи делятся:

А. На постоянные и переменные;

Б. На основные и накладные;

В. На прямые и косвенные;

Г. На простые и комплексные.

45.К прямым затратам в составе себестоимости относятся издержки:

А. На содержание и эксплуатацию оборудования;

Б. На зарплату руководителей и специалистов;

В. На материалы и комплектующие изделия;

© РГУТИС

Г. Верно а, б, в.

46. Отнесение косвенных расходов на себестоимость конкретной продукции осуществляется:

А.Пропорционально основной зарплате основных производственных рабочих;

Б. Путем дифференцированного распределения;

В. Прямым счетом;

Г.Верно а, б, в.

47. Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально:

А. Производственной себестоимости продукции;

Б.Основной зарплате основных производственных рабочих;

В.Материальным затратам;

Г. Верно а, б, в.

48. Финансовые инвестиции представляют собой...

А. Вложение средств в различные финансовые активы (в ценные бумаги, банковские счета и др.) в целях извлечения прибыли;

Б. Вложение средств в основной капитал;

В. Вложение средств в оборотный капитал;

Г. Приобретение таких активов, как ценные бумаги, золото, иностранная валюта, произведения искусства и т.п. в целях получения финансовой отдачи в виде дивидендов или увеличения капитала.

49. К реальным инвестициям относятся...

А. Вложение средств в оборотный капитал;

Б. Сложение средств в основной капитал;

В. Вложение средств в ценные бумаги;

Г. Вложение средств в нематериальные активы.

50. Субъектами инвестиционной деятельности являются...

А. Только организации, реализующие конкретные инвестиционные проекты;

Б. Представители организаций, контролирующих правомерность осуществления инвестиционных проектов;

В. Инвесторы, заказчики, исполнители работ и другие участники инвестиционной деятельности;

Г. Бизнес-планы предприятий.

51. Под инвестиционной средой следует понимать...

А. Внутренние факторы развития производства, влияющие на инвестиционную активность;

Б. Совокупность экономических, политических, социальных, правовых, технологических и других условий, способствующих расширенному воспроизводству;

В. Внешние факторы роста объема производства;

Г. Принципы формирования портфеля ценных бумаг.

52. В зависимости от формы собственности различают следующие виды инвестиций...

А.Частные, государственные (в том числе смешанные);

Б. Иностранные;

В. Акционерные, корпоративные и т.п.;

Г. Независимые.

53. Инвестиционные риски в зависимости от их уровня могут быть...

А. Безрисковые и высокорисковые;

© РГУТИС

Б. Низкорисковые и среднерисковые;

В. Народнохозяйственные и региональные;

Г. Региональные и внутрипроизводственные.

54. По объектам вложения различают...

А. Реальные инвестиции;

Б. Инвестиции в добывающую промышленность;

В. Финансовые инвестиции;

Г. Инвестиции в оборотный капитал.

55. От последствий инфляционного роста более защищены...

А. Иностранные инвестиции;

Б. Финансовые инвестиции;

В. Смешанные инвестиции;

Г. Реальные инвестиции.

56. К основным целям инвестиций в ту или иную сферу экономики следует отнести...

А.Рост акционерного капитала и соответственно доходов акционеров;

Б. Максимизацию прибыли;

В. Реализацию социальных программ региона;

Г. Создание условий эффективного развития производственной сферы.

57. Законодательное регулирование деятельности отечественных и зарубежных инвесторов предполагает...

А. Правовое регулирование государственных инвестиций, финансируемых за счет бюджетных средств;

Б. Правовое регулирование частных инвестиций, финансируемых из различных внутренних и внешних источников;

В. Участие в законотворческом процессе отечественных инвесторов;

Г. Участие в разработке законов иностранных инвесторов.

58. Установите правильную последовательность

В процессе планирования прибыли определяют следующие ее виды:

А. Чистая;

Б. От реализации продукции;

В. Балансовая;

Г. От внереализационной деятельности.

59. Балансовая прибыль представляет собой сумму прибыли от реализации продукции, прибыли от прочей реализации и прибыли от _____ . Ответ: от внереализационных операций.

60. При планировании прибыли от реализации продукции прямым методом не используется:

А. Объем продаж продукции;

Б. Цена реализации единицы продукции;

В.Производительность труда;

Г. Себестоимость единицы продукции.

61. К плановым показателям рентабельности относятся: рентабельность изделий (продукции), рентабельность продаж, рентабельность основных фондов и рентабельность _____ . Ответ: капитала

62. Рентабельность продукции определяется как процентное отношение прибыли от реализации продукции:

А.К выручке от реализации;

Б. Себестоимости реализованной продукции;

© РГУТИС

В. Стоимости основных фондов;

Г.К нормативу оборотных средств.

63. При планировании себестоимости продукции (работ, услуг) путем составления калькуляции определяют цеховую, производственную и _____ себестоимость продукции. Ответ: полную

64. Включается ли оплата услуг других предприятий производственного характера в себестоимость продукции (работ, услуг):

А. Включается;

Б. Не включается.

65. При планировании роста суммы прибыли учитываются следующие факторы: снижение переменных затрат, рост цен на продукцию, снижение постоянных расходов на единицу продукции, повышение доли продукции повышенного спроса и увеличение _____ Ответ: суммы прибыли

66. Переменными расходами, включаемыми в себестоимость продукции, являются:

А. Амортизационные отчисления;

Б. Административно-управленческие расходы;

В. Расходы на содержание охраны предприятия;

Г.Материальные затраты.

Вид задания: Защита группового проекта по теме " Разработка бизнес-плана новой организации"

Структура и порядок разработки бизнес-плана

Примерная структура бизнес-плана включает следующие разделы.

4. Титульный лист. На титульном листе отражается:

- полное название и адрес фирмы;
- имя предпринимателей или учредителей и адреса;
- суть предлагаемого проекта;
- совокупная стоимость проекта;
- заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению.

5. Вводная часть. Во вводной части излагаются основные положения предлагаемого проекта:

- чем будет заниматься создаваемое предприятие,
- сколько денег в него потребуется вложить,
- какой ожидается спрос на его продукцию
- почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Вводная часть в основном предназначена для потенциальных инвесторов.

6. Анализ положения дел в отрасли. Здесь находят отражение следующие вопросы:

- анализ текущего состояния дел в отрасли,
- сведения о намечающихся тенденциях,
- перечисление потенциальных конкурентов и указание их сильных и слабых сторон,
- указание, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги.

4. Существо предлагаемого проекта (продукты и услуги). Данному разделу уделяется особое внимание, потому что в нем отражается суть проекта. Независимо от стратегических и тактических соображений предпринимателя бизнес не может быть успеш-

© РГУТИС

ным, если не обеспечена привлекательность его продукции или услуг. Решая вопрос о том, как лучше всего представить свою продукцию в бизнес-плане потенциальному инвестору, предприниматель должен определить, что может произвести на него наиболее сильное впечатление и что ему легче всего оценить. Оптимальный вариант — представление реального образца предлагаемого к выпуску товара, хотя это и не всегда возможно (когда идет речь о новом товаре, который требует доработки). В таком случае желательно иметь демонстрационный образец товара или знать мнение экспертов о данном товаре. Мнение возможных потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв, также желательно привести (или представить их список, чтобы инвестор мог самостоятельно убедиться в данном мнении).

В данном разделе бизнес-плана следует дать подробное изложение предлагаемого проекта:

- описать предлагаемый продукт (услугу),
- где и в каком помещении будет находиться фирма или офис;
- сколько и каких специалистов потребуется;
- какое оборудование необходимо для офиса;
- на чем основана вера в успех;
- на какой стадии находится разработка нового продукта;
- если предприятие уже существует, то рассказать о том, что и как оно выпускало раньше.

Основной задачей данной части бизнес-плана является описание характеристик товара (услуги), предлагаемого в бизнес-плане, и стадии разработки нового продукта (услуги). Если речь идет о продукции, то следует дать описание основных ее характеристик, особенностей, свойств и т. п. Если же — об оказании услуг, то необходимо с помощью диаграмм и графиков показать, что будет обеспечивать данная услуга лучше всего. После описания продукта (услуги) необходимо остановиться на ее привлекательных сторонах, возможностях ее использования, подчеркнуть уникальность и потенциал возможного применения. Особое внимание следует уделить стадии разработки данного товара и готовности его выхода на рынок. Если предлагается дополнительная доработка товара или его совершенствование после выхода на рынок, то мероприятия и действия в области исследований и разработок следует включить в производственный план.

5.Производственный план. Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то соответствующий раздел называется "Торговый план". В производственном плане должно содержаться полное описание всего производственного процесса. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчику (субподрядчикам), то необходимо дать о нем сведения, назвать причины, по которым был сделан такой выбор, цены и привести информацию о ранее заключенных контрактах.

По тем операциям, которые предполагается выполнять силами самого предприятия, необходимо дать:

- схему производственных потоков,
- список производственного оборудования,
- список сырья и материалов с указанием для каждого наименования фирмы поставщика, условий поставки, ориентировочной стоимости,
- список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

6. План маркетинга.

План по маркетингу необходимо иметь на предприятии вне зависимости от того, ищете вы инвесторов или нет. Наличие такого плана даст вам возможность обнаружить те проблемы и препятствия, с которыми возможно предстоит столкнуться в будущем. Это

© РГУТИС

позволит заблаговременно к ним подготовиться и оценить новые потенциальные возможности. Кроме этого, план по маркетингу поможет вам распознать и правильно оценить два основных типа рисков: внутренние, которые возможно контролировать (цена, реклама, штат сотрудников, занимающихся продажами и т.п.), внешние (состояние экономики, уровень конкуренции, тенденции на рынке), т.е. такие факторы, которые невозможно контролировать со стороны руководства предприятия.

План маркетинга должен отражать ваши финансовые проекты на будущее независимо от того, является ли ваш бизнес уже действующим, необходимо ли вам найти финансирование, планируете ли вы расширение своего предприятия в течение года. Он должен четко дать ответы на вопросы, почему вы ожидаете прироста объема продаж, почему оправданы инвестиции в новое оборудование для производства нового товара или оказания новых видов услуг, т.е. как план по маркетингу окажет влияние на получение большей прибыли.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшей составляющей успеха нового предприятия, поэтому необходимо все продумать и убедиться, что предлагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед и ежемесячно или даже еженедельно в него вносятся коррективы с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

План маркетинга должен удовлетворять следующим критериям:

1) излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;

2) иметь в основе реальные факты и реалистичные допущения;

3) предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов (финансовых, материальных и трудовых), включая распределение обязанностей и ответственности;

4) содержать описание организационной структуры, обеспечивающей реализацию намеченных целей;

5) строиться с расчетом на перспективу, т.е. обладать преемственностью целей и задач;

6) содержать краткие и ясные формулировки;

7) быть гибким, по возможности содержать альтернативные пути решения проблемы;

8) давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

Общий алгоритм последовательности разработки плана маркетинга представлен на рис. 1.

Порядок составления плана маркетинга. План маркетинга может состоять из нескольких взаимоувязанных частей. В нем должны быть тщательно проработаны вопросы о потенциальных рынках, покупателях, объемах продаж, стратегии маркетинга, конкурентах. Игнорирование какого-либо вопроса при разработке плана маркетинга может привести к серьезным потерям и к краху намеченного предприятия.

Укрупненно план маркетинга можно разбить на 4 части:

5. Исследование рынка и определение спроса;
6. Конкурентный анализ и выбор рыночной ниши;
7. Определение стратегии маркетинга;
8. Прогноз объема продаж.

Анализ будущего рынка сбыта является основой плана маркетинга. От тщательности анализа зависят последующие выводы и выбранная стратегия. Неудача большинства коммерческих предприятий объясняется в первую очередь слабым изучением рынка или переоценкой его емкости, а также своих возможностей.

© РГУТИС

Типовой процесс исследования рынка предусматривает проведение работ в 4 этапа.

1. Определение типа данных, которые нужны.

2. Нахождение этих данных.

3. Обработка и анализ данных.

4. Разработка мероприятий, позволяющих на основе полученных данных организовать сбыт товаров.

Степень детализации и объем требуемой информации зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха, и потенциала рынка. Если известно, что потенциал рынка велик (фирма выходит с новым товаром, спрос на который практически неограничен), а доля рынка, которую фирма собирается занять, незначительна, то требуется меньше подробностей и дополнительной информации. Если фирма собирается оказывать услуги по ремонту автомобилей, то необходима более детальная проработка рынка. В этом случае нельзя ограничиться заявлением, что количество автомобилей у населения увеличивается и их необходимо ремонтировать.

Первая информация, которая потребуется и с которой необходимо начинать, — это ответ на вопрос: Кто будет покупать данный товар? Он позволит определиться с занимаемой нишей на рынке. Нет ничего более ошибочного, чем полная уверенность в том, что данный товар будут покупать все жители региона. В условиях не сложившегося рынка, нестабильной экономики ситуация меняется очень быстро и поэтому получаемая информация должна быть максимально обоснована.

При анализе рынка необходимо:

1) определить основные характеристики рынка по данному продукту:

а) емкость рынка;

6) степень насыщенности рынка;

в) тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 3—5 лет;

г) что делает продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно его;

д) общую тенденцию спроса на продукт;

2) провести сегментирование рынка, т. е. установить:

а) принципы сегментирования;

б) какие сегменты и почему являются наиболее перспективными;

в) что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка;

Сегментация рынка представляет собой процесс определения вашей рыночной "мишени", так называемой целевой группы. Благодаря этому вы сможете лучше понять своего клиента, лучше прогнозировать его потребности и пути их удовлетворения. Целесообразно разделить все потребности своих клиентов на основные (базовые), престижные и импульсивные.

Существует ряд способов выделить сегменты рынка:

-географический подход. Во главу угла ставит место нахождения клиента.

-демографический подход. Этот метод сегментации требует принять во внимание возраст, пол, расу, национальность, доход, профессию, образование, религию клиента и количество членов его семьи.

3) выявить рынки, имеющие наилучшие перспективы;

4) установить уровни прогнозирования продаж, при этом наиболее трудными вопросами, на которые необходимо дать объективный ответ, являются:

а) на какую долю рынка Вы рассчитываете;

б) какие продукты Вы собираетесь продавать на выбранных Вами рынках в будущем году;

в) какой объем продаж Вы прогнозируете на этих рынках;

г) каков прогнозируемый рост продаж на ближайшие 5 лет;

© РГУТИС

д) какие цены Вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта;

5) определить покупателей на выбранных рынках;

6) организовать продвижение товаров в условиях конкуренции**,** при этом определить:

а) какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных рынках;

б) кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей,

в) будет ли фирма пользоваться услугами специальных компаний для продвижения товара;

г) будет ли фирма иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке;

д) каковы финансовые взаимоотношения с агентами.

Анализ рынка позволяет определить (обосновать) рыночную нишу, которую займет фирма. Правильное установление рыночной ниши является залогом будущей успешной деятельности фирмы.

На функционирование любой фирмы оказывают влияние внешние факторы. Избежать этого влияния практически невозможно, в незначительной мере допустим лишь его контроль. Но учитывать данные факторы в своей деятельности необходимо. К внешним факторам относится государственное регулирование (налоги, контроль за уровнем цен, контроль за воздействием на окружающую среду и т. п.), взаимоотношения с поставщиком, общественное мнение, конкуренция.

Следует принимать во внимание эти факторы при разработке бизнес-плана и знать степень их воздействия на предполагаемый бизнес. Наиболее детальный анализ требуется при определении воздействия конкуренции на сбыт товара фирмы. При этом анализ разбивается на две составные части:

3. Установление степени конкуренции в данный момент.

4. Выявление будущих источников конкуренции.

Определение будущих источников конкуренции особенно важно при выходе на рынок с новым продуктом или услугой, когда привлекательность данного товара может вызвать появление "подражателей" или привлечь на рынок крупные компании. В этом случае бизнес-план должен содержать объяснение, как подобные изменения на рынке затронут данные предприятия.

Но при этом необходимо сравнить свой бизнес с бизнесом возможных конкурентов, т.е. осуществить конкурентный анализ, для чего целесообразно провести ранжирование конкурентных позиций фирм. Данная работа позволит уточнить положение фирмы и покажет сферы потенциальных улучшений. Во время конкурентного анализа необходимо:

1) определить наиболее важных конкурентов на каждом из целевых рынков;

2) проанализировать конкурентные позиции фирмы,

3) разработать список мероприятий по улучшению позиций фирмы в конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы определяются методом ранжирования (можно использовать SWOT- анализ) по следующим элементам (в сравнении с потенциальными конкурентами):

а) реклама продукции фирмы;

б) качество продукции и ее упаковка;

в) уровень и объем оказываемых услуг;

г) транспортные затраты на целевых рынках;

д) возможности снижения цены на продукцию фирмы;

е) имидж фирмы,

Следующей важнейшей составной частью рассматриваемого плана является определение стратегии маркетинга. Выбор стратегии маркетинга занимает ключевое место на

© РГУТИС

протяжении всего периода от появления товара на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. При этом необходимо помнить, что выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара и самого типа жизненного цикла. Жизненный цикл товара стандартно представляется пятью стадиями:

- разработка товара,
- выход на рынок,
- этап роста,
- этап зрелости,
- этап упадка.

В зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма отличаться от стандартного классического вида (сезонная кривая или кривая моды, гребешковая кривая, кривая с повторным циклом и т. п.).

Стратегия маркетинга включает в себя следующие составные части.

1. Определение ценовой стратегии:

а) способа расчета цены для каждого продукта;

б) факторов, учитываемых при установлении цены;

в) затрат по транспортировке, складированию и хранению товаров;

г) чувствительности продукта фирмы к колебаниям цен;

д) стратегической линии ценового поведения фирмы на рынке.

Установление адекватного уровня цен предполагает сбалансированный учет трех контролирующих факторов:

- во что обойдется производство или закупка товаров или предоставление той или иной услуги;
- какую цену устанавливают на аналогичную продукцию или услуги конкуренты;
- сколько готов заплатить за это ваш покупатель.

2. Определение стратегии в области качества:

а) характеристик качества продукции, наиболее привлекательных для покупателей;

б) тенденций изменения привлекательности продукции фирмы по этим характеристикам;

в) стратегической линии поведения фирмы на рынке в области качества продукции.

3. Определение стратегии продвижения:

а) форм товарной рекламы фирмы;

б) необходимости специального изучения будущих пунктов торговли.

4. Определение стратегии стимулирования сбыта и сервисного обслуживания:

а) специальных услуг, которые фирма будет оказывать клиентам;

б) возможностей использования премиальных видов продаж;

в) условий, при которых гарантируется возврат денег клиентам.

5. Определение дополнительных требований к продукту и условиям продаж:

а) специальных знаков, которые должны быть на продукте;

б) запасных частей, которые должны быть переданы вместе с продуктом и могут потребоваться в дальнейшем, а также способов их получения покупателем;

в) дополнительных требований к способам и времени транспортировки продукта;

г) необходимости организации специального послепродажного обслуживания.

6. Определение приблизительного вида кривой и соответствующего этапа жизненного цикла товара.

7. Установление необходимости продления жизненного цикла товара и способов этого продления:

а) путем новых модификаций товара;

© РГУТИС

б) путем поиска новых сфер использования товара;

в) путем поиска и привлечения новых потребителей.

Прогноз объема продаж подробно рассматривается в соответствующем разделе финансового плана предприятия. Но анализ объема продаж на основе маркетинговых исследований проводится в плане маркетинга. Прогнозы объема продаж могут даваться в вероятностном аспекте в виде оптимистического и консервативного прогнозов. Разработка прогноза объема продаж в таком виде позволяет сделать бизнес-план максимально обоснованным, что, с одной стороны, найдет понимание у кредиторов и инвесторов, а с другой стороны, даст возможность с минимальными потерями преодолеть трудности.

Кроме того, можно придерживаться разных стратегий при разработке прогноза. Фирма может выбрать оптимальную (рациональную) или наступательную стратегию. Естественный выбор той или иной стратегии потребует и разных ресурсов, которые будут обосновываться в производственном и финансовом планах.

Прогноз объема продаж можно разбить на следующие составные части:

а) объемы продаж по периодам,

б) объемы продаж по продуктам и услугам,

в) объемы продаж по группам потребителей.

Прогноз объема продаж желательно подкрепить наличием источников сбыта, предварительными контрактами с оптовыми торговцами, дилерами, магазинами, торговыми агентами и т. п.

7. Организационный план. В данном разделе бизнес-плана находит отражение форма собственности создаваемого предприятия (единоличное предприятие, товарищество, акционерное общество), сведения о партнерах или основных пайщиках, меры ответственности партнеров, сведения о членах руководящею состава, организационная структура, распределение обязанностей.

Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками ключевого персонала и требованиями к нему. При формировании структуры управления предприниматель должен учитывать решающую роль человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов необходимо принимать во внимание уже на ранних этапах подготовки проекта структуры. Если предприятие небольшое, вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы предприятия. В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду.

Последовательность разработки организационной структуры может быть следующей:

1) определяется принципиальная организационная структура фирмы;

2) выявляется потребность в ключевых работниках, для этого устанавливаются:

а) работы, которые потребуется выполнить в ближайшем будущем;

б) необходимая квалификация по таким видам работ;

в) ключевой персонал, ответственный за определенные операции (внешнеэкономическую деятельность, рекламу и т. п.);

3) составляется квалификационная матрица по видам работ: по горизонтали указываются Ф.И.О. ключевых работников, а по вертикали — виды работ. В соответствующей клеточке отмечается знаком вид работ, который закрепляется за ключевым работником. Если строка матрицы остается пустой, в последнем столбце делается пометка. В этом случае фирме потребуется найти соответствующего работника;

© РГУТИС

4) определяются перспективы развития работ различного вида и соответствующая политика в отношении ключевого персонала;

5) составляется матрица квалификации персонала, в которой указываются требуемые знания и уровень этих знаний;

6) определяются способы изменения квалификации..

8. Оценка риска. В данном разделе необходимо ответить на вопросы: В чем заключаются слабые стороны предприятия? Какова вероятность появления новых технологий? Какие имеются альтернативные программы? Данный раздел бизнес-плана призван выявить основные типы риска для бизнеса фирмы, их источники, ожидаемые моменты их возникновения в целях оценки связанного с ними возможного ущерба и разработки мероприятий по его минимизации.

В данном разделе должны найти отражение:

1) характеристика степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса, т.е. необходимо определить:

а) область предпринимательства, к которой относится бизнес (к хорошо освоенной, новой, осваиваемой, неосвоенной);

6) уровень риска для данной области предпринимательства (высокий, средний, низкий):

2) конкретные виды рисков для данного дела и риски, которые целесообразно страховать, а также наиболее существенные виды риска, не связанные со страхованием и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий,

3) мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском, т. с. следует определять:

а) к каким страховым организациям планируется обратиться;

б) какие типы договоров о страховании и на какие суммы планируется заключить;

в) мероприятия по не страхуемым видам риска;

9. Финансовый план. В данном разделе обосновывается потребность нового предприятия в инвестициях и показывается, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения.

Финансовый план, как правило, состоит из пяти разделов.

Во-первых, он должен содержать сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три гола, причем первый год должен быть представлен и месячной разбивке. Сводный прогноз включает такие показатели, как ожидаемый прогноз продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов (данные статьи отражают издержки связанные с реализацией товара). В нашем случае различные статьи расходов входят в себестоимость продукции и выделяются для наглядности информации. На основе данных по объему продаж и себестоимости определяется размер валовой прибыли, а затем и чистой.

Во-вторых, в финансовый план должен входить прогноз денежной наличности. Такой прогноз составляется в календарном периоде аналогично прогнозу доходов и расходов. Денежная наличность — это разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. План денежных поступлений и выплат строится на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если окажется, что в каком-то месяце выплаты превышают поступления и эта разница не может быть покрыта из наличных денег, то предприниматель должен заранее позаботиться о том, чтобы на этот период взять деньги в долг. Как план денежных поступлений и выплат, так и план доходов и расходов строятся на определенных предположениях, отдельные из которых могут и не подтвердиться. В этом случае в план необходимо вносить соответствующие коррективы.

Третий раздел финансового плана — это прогноз активов и пассивов предприя-

© РГУТИС

тия на конец года, т.е. балансовый план. В этом плане отражаются активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль.

Активы — это все то, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью. Активы делятся на ликвидные и неликвидные (оборотный капитал и основной капитал).

Ликвидные актины включают денежные средства, а также все то, что может быть обращено в деньги или потреблено в процессе производства за период, не превышающий одного года.

Неликвидные активы — это материальное имущество с длительным сроком хранения (за вычетом амортизации).

Пассивы представляют собой денежные обязательства предприятия перед кредиторами.

Собственный капитал предприятия — это разница между общей стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т. е. стоимость имущества предприятия за вычетом всех его обязательств.

Четвертый раздел — это прогноз источников и использования средств. План по источникам и использованию средств показывает, на что расходуются средства, полученные предпринимателем в качестве доходов от собственной хозяйственной деятельности и из других источников. Цель такого отчета — дать ясную картину того, из чего складываются средства предприятия и каким образом они тратятся на прирост активов или на покрытие задолженности.

Пятый раздел представляет прогноз точки самоокупаемости (безубыточности). При создании нового предприятия предприниматель должен знать, когда именно он может рассчитывать на получение первой прибыли. В частности, такая информация поможет ему лучше оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции (услуг) нужно будет продать или какого объема продаж необходимо достичь, чтобы доходы предприятия совпали с его расходами. Точка самоокупаемости не означает тот момент времени, когда фирма начинает приносить прибыль, поскольку у фирмы есть определенные обязательства, которые обычно берутся на год (постоянные или фиксированные затраты). Чтобы предприятие окупилось, эти обязательства должны быть полностью покрыты из поступлений от продаж. Суммарный объем от продаж, соответствующий точке самоокупаемости, должен совпадать при этом с суммой переменных и постоянных издержек предприятия. На основании последних показателей можно вывести формулу определения точки самоокупаемости (безубыточности)

Самая большая трудность при расчете точки самоокупаемости заключается в определении того, какие затраты считать постоянными, а какие — переменными. Как правило, постоянные затраты — это амортизация, зарплата административного аппарата, арендная плата, страхование и т. п.

В приложении к бизнес-плану можно привести любые документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые в бизнес-плане есть ссылки.

Чтобы можно было следить за выполнением плана, важно, заранее, установить контрольные точки, по которым можно было бы определять, все ли идет, как намечено. Как привило, планы разрабатываются на год вперед, но отдельные составляющие плана необходимо контролировать регулярно, например раз в месяц. Система контроля должна быть простой, но в то же время обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной информацией, чтобы они могли вовремя принять корректирующие меры в

© РГУТИС

случае возникновения отклонений. Можно выделить следующие элементы контроля:

контроль запасов (чем быстрее оборот запасов, тем быстрее удастся окупить деньги, овеществленные в них, и вновь вложить их в дело);

производственный контроль — сравнение плановых издержек с отчетными: контроль за загрузкой оборудования, длительностью производственного цикла, простоями;

контроль качества (обеспечивает надежность и безотказность производимого товара);

контроль продаж: информация об объеме продаж, контроль за поступлением платежей и т. п.,

контроль расходов (особенно важен для первого предприятия).

Типовые вопросы для промежуточной аттестации (5 семестр)

1. Планирование, понятие, роль и значение в рыночной экономике. Функции планирования.
2. Бизнес как объект планирования.
3. Методология и организация планирования бизнеса.
2. Система планов на предприятии.
3. Стратегический план бизнеса.
4. Текущие и оперативные планы.
5. Определение целей и задач предприятия, отражаемых в бизнес-плане.
6. Внешняя и внутренняя среда бизнеса.
7. Бизнес-план предприятия и его разделы. Основное содержание бизнес-плана.
8. Особенности составления и обоснования бизнес-плана различных видов предпринимательства.
9. Сводный раздел бизнес-плана. Резюме.
10. Сущность, основные черты планируемого товара, конкурентоспособность.
11. План производства продукции. Его обоснование и включение в бизнес-план предприятия.
12. Состав и структура основных производственных и оборотных фондов предприятия (бизнес-плана)
13. Расчет потребности в сырье и материалах.
14. Производственная программа предприятия и ее обоснование производственной мощностью.
15. Показатели эффективности использования ресурсов.
16. Обоснование и балансовая увязка разделов плана между собой.
17. Определение цены продукции. Порядок ее применения в планировании бизнеса.
18. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции и планирование себестоимости.
19. Рынок сбыта продукции. Сегментация и емкость рынка.
20. Учет фактора конкуренции на рынке при планировании бизнеса.
21. Стратегия и план маркетинга. Их применение в бизнес-плане.
22. Система целей бизнеса, структуризация целей.
23. Организационный план предприятия. Структура управления бизнесом.
24. Расчет численности: основной персонал, вспомогательный, ИТР, служащие.
25. Производительность и интенсивность труда, показатели измерения.
26. Фонд оплаты труда и отчисления на заработную плату.
27. Риск и страхование. Группы риска и их учет в бизнес-планировании.

© РГУТИС

28. Показатели риска. Определение возможной величины потерь и их учет при составлении планов.
29. Финансовый план бизнеса: сущность и содержание.
30. Финансовый анализ: расчет основных показателей.
31. Реализация продукции. Определение плана продаж.
32. Потоки денежных средств предприятия и их баланс.
33. Приток поступления денежных средств. Определение их величины, учет в бизнес-плане.
34. Отток денежных средств. Определение его величины, учет в бизнес-плане.
35. Определение величины валовой, чистой прибыли и ее учет в бизнес-плане.
36. Баланс активов и пассивов предприятия, его роль в бизнес-планировании.
37. Безубыточность. График достижения безубыточности.
38. Стратегия финансирования предприятия. Ее цели, сущность и содержание.
39. Инвестиции: понятие, виды, источники.
40. Показатели эффективности привлечения инвестиций.
41. Инвестиции, оценка их величины для реализации бизнес-плана.
42. Определение величины собственных и заемных средств, необходимых для реализации бизнес-плана.
43. Определение времени возврата предприятием заемных средств.
44. Порядок корректировки планов по годам в связи с изменением внешних и внутренних условий.
45. Технико-экономические исследования при составлении и обосновании бизнес-плана предприятия.
46. Внутрипроизводственное планирование на предприятии, цели и задачи, связь с системой планирования бизнеса.
47. Планирование деятельности основных производственных подразделений, его особенности.
48. Планирование деятельности вспомогательных и обслуживающих подразделений, их особенности.
49. Планирование деятельности функциональных подразделений, его особенности.
50. Система внутрипроизводственных экономических отношений и их планирование.

Экзаменационные задачи:

Задача № 1

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

Задача № 2

Рассчитать планируемую численность бригады для выполнения строительно-монтажных работ на сумму 2000 тыс. руб. за двадцать рабочих дней при трехсменной работе, если планируемая выработка равняется 8 тыс.руб. в день на одного рабочего.

Задача № 3

Рассчитать планируемую продолжительность выполнения строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: объем работ 4000 тыс. руб., количество человек в бригаде – 10, работа производится в две смены и выработка на одного рабочего в день – 6 тыс.руб.

Задача № 4

© РГУТИС

Рассчитать планируемый объем строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: выработка в день на одного рабочего – 8 тыс.руб., количество человек в бригаде – 15, работа производится в 3 смены, планируемая продолжительность строительства -40 рабочих дней.

Задача № 5

Рассчитать производственную мощность строительной организации при следующих исходных данных: объем работ, выполненный в базовый период 10 млн.руб, коэффициенты использования трудовых ресурсов, машин и механизмов – 0,85, уровень механизации работ – 0,60.

Задача № 6

Рассчитать объем работ, который может выполнить строительная организация в планируемый период при следующих исходных данных: среднегодовая производственная мощность – 20 млн.руб., уровень механизации работ -0,7, коэффициент использования машин и механизмов – 0,8, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,75.

Задача № 7

Рассчитать коэффициент использования производственной мощности при следующих исходных данных: уровень механизации работ – 0,7, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,75.

Задача № 8

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении коэффициента использования машин и механизмов на 10%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,9, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,7, уровень механизации работ – 0,8, производственная мощность до принятия мероприятий – 2000тыс. руб.

Задача № 9

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении коэффициента использования трудовых ресурсов на 17%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,95, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,6, уровень механизации работ – 0,7, производственная мощность до принятия мероприятий – 3000тыс. руб.

Задача № 10

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении уровня механизации на 15%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,75, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,7, уровень механизации работ – 0,5, производственная мощность до принятия мероприятий – 4000тыс. руб.

Задача № 11

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 8%, объем работ 25 млн.руб.

Задача № 12

Рассчитать планируемый объем работ при следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 10 млн. руб. а планируемый уровень рентабельности – 10%.

Задача № 13

Рассчитать уровень рентабельности следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 10 млн. руб. а планируемый объем работ – 100 млн.руб.

Задача № 14

Рассчитать уровень рентабельности следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 10 млн. руб. а планируемый объем работ – 100 млн.руб.

Задача № 15

Рассчитать экономический эффект от сокращения продолжительности строительства на 10%, величина накладных расходов составляет 250 тыс. руб.

© РГУТИС

Задача № 16

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 8%, объем работ 25 млн.руб.

Задача № 17

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 40 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 2456 тыс.руб.

Задача № 18

Рассчитать планируемую численность бригады для выполнения строительно-монтажных работ на сумму 6000 тыс. руб. за двадцать рабочих дней при трехсменной работе, если планируемая выработка равняется 9 тыс.руб. в день на одного рабочего.

Задача № 19

Рассчитать планируемую продолжительность выполнения строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: объем работ 8000 тыс. руб., количество человек в бригаде – 25, работа производится в две смены и выработка на одного рабочего в день – 7,5 тыс.руб.

Задача № 20

Рассчитать планируемый объем строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: выработка в день на одного рабочего – 5 тыс.руб., количество человек в бригаде – 20, работа производится в 2 смены, планируемая продолжительность строительства -40 рабочих дней.

Задача № 21

Рассчитать производственную мощность строительной организации при следующих исходных данных: объем работ, выполненный в базовый период 30 млн.руб, коэффициенты использования трудовых ресурсов, машин и механизмов – 0,75, уровень механизации работ – 0,50.

Задача №22

Рассчитать объем работ, который может выполнить строительная организация в планируемый период при следующих исходных данных: среднегодовая производственная мощность – 35 млн.руб., уровень механизации работ -0,65, коэффициент использования машин и механизмов – 0,85, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,75.

Задача № 23

Рассчитать коэффициент использования производственной мощности при следующих исходных данных: уровень механизации работ – 0,50, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,80.

Задача № 24

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении коэффициента использования машин и механизмов на 10%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,8, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,6, уровень механизации работ – 0,4 производственная мощность до принятия мероприятий – 8000тыс. руб.

Задача № 25

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении коэффициента использования трудовых ресурсов на 17%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,8, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,7, уровень механизации работ – 0,6, производственная мощность до принятия мероприятий – 9000тыс. руб.

Задача № 26

Рассчитать прирост производственной мощности при повышении уровня механизации на 10%: коэффициент использования машин и механизмов – 0,80, коэффициент ис-

© РГУТИС

пользования трудовых ресурсов – 0,7, уровень механизации работ – 0,6, производственная мощность до принятия мероприятий – 6000тыс. руб.

Задача № 27

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 8%, объем работ 25 млн.руб.

Задача № 26

Рассчитать планируемый объем работ при следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 30 млн. руб. а планируемый уровень рентабельности – 12%.

Задача № 27

Рассчитать уровень рентабельности при следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 45 млн. руб. а планируемый объем работ – 100 млн.руб..

Задача № 28

Рассчитать уровень рентабельности следующих исходных данных: планируемая себестоимость работ – 30 млн. руб. а планируемый объем работ – 90 млн.руб..

Задача № 29

Рассчитать экономический эффект от сокращения продолжительности строительства на 12%, величина накладных расходов составляет 120 млн. руб.

Задача № 30

Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 10%, объем работ 60 млн.руб.

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу на лекциях и практических занятиях и самостоятельную работу обучающегося.

В качестве основных методик обучения были выбраны: анализ конкретной ситуации, ситуационные задания, практикующее упражнение, кейс задание, устный опрос.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Бизнес-планирование» предлагаемой методике обучения выступают лекции и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Практическая работа студентов осуществляется на занятиях под руководством преподавателей и предусматривает:

Анализ конкретных ситуаций (АКС). Под конкретной ситуацией понимается событие, которое включает в себя противоречие (конфликт) или выступает в противоречии с окружающей средой. Как правило, эти ситуации характеризуются неопределенностью, непредсказуемостью появления и представляют собой нежелательное нарушение или отклонение в социальных, экономических, организационных, педагогических, производственных и технологических процессах.

- *Кейс-задания* —изучив информационный пакет учебного материала (кейс), студенты ведут коллективный поиск новых идей, а также определяют оптимальные пути, механизмы и технологии их реализации.
- *Устный опрос* – предусматривает опрос в соответствии с пройденным материалом.
- *Практикующее упражнение* - необходимость выполнить расчеты (экономические, математические, технические и др.); представление результата решения в виде количественных показателей, графиков, формул, графически изображенных структур.

Разработка проекта (ПР). Преподаватель предлагает тему для группового проекта.

© РГУТИС

Определяется тип проекта, проблема, цель и задачи проекта и раскрывается содержание проекта на основе соответствующих расчетов.

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам)

Тема и содержание занятия: **Основы бизнес-планирования**

План занятия:

1. Теоретические основы бизнеса
2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием
3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии
4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ

Цель занятия: повторить и углубит базовые понятия бизнес-планирования

Содержание занятия: Бизнес-план как план построения собственного бизнеса. Бизнес-план как средство привлечения инвестиций. Бизнес-план как элемент имиджа организации. Бизнес-план – инструмент контроля и управления.

Практические навыки: знать понятийный аппарат бизнес-планирования, сущность и методы разработки бизнес-планов, основные функции и задачи бизнес-планирования

Контрольные вопросы:

1. Определите содержание понятия внутрифирменного планирования.
2. Что является предметом, объектом планирования?
3. Какие основные методы используются в планировании?
4. Охарактеризуйте принципы планирования.
5. Какие виды планов выделяют по содержанию, по уровням управления, с точки зрения обязательности плановых заданий?
6. Какие виды планов выделяют в зависимости от срока; по типам целей, учитываемым в планировании?

Тестирование

1.В качестве предмета науки планирования выступают…

2. Выделите ограничения возможностей планирования

а) поясняет возникающие проблемы;

б) масштабы деятельности фирмы

в) способствует более рациональному распределению ресурсов;

г) улучшает координацию действий в организации;

д) издержки планирования

е) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

ж) неопределённость рыночной среды

з) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

и) улучшает контроль в организации.

3.Установите соответствие

Принципы планирования:	**Содержание принципа:**
1)Принцип системности	а) Процесс планирования должен осуществляться постоянно, разработанные планы должны сменять друг друга.
2)Принцип участия	б) Реализуется по вертикали путём интеграции и дифференциации, а по горизонтали

© РГУТИС

	путём координации планов структурных подразделений предприятия
3)Принцип непрерывности	в) Планы должны быть конкретизированы и детализированы той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.
4)Принцип эффективности	г) Затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения
5)Принцип точности	д) Каждый работник предприятия должен быть в той или иной мере участником плановой деятельности.

4.Выделите преимущества, которые создаёт планирование деятельности:

а) поясняет возникающие проблемы;

б) неопределённость рыночной среды;

в) улучшает контроль в организации;

г) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

д) масштабы деятельности фирмы;

е) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

ж) издержки планирования;

з) улучшает координацию действий в организации;

и) способствует более рациональному распределению ресурсов.

5.Укажите правильную последовательность этапов процесса планирования

а) разработка общих идей;

б) определение конкретных, детализированных целей на заданный период;

в) определение путей и средств их достижения;

г) контроль за достижением поставленных целей путём сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

6.Укажите виды планов в соответствии с классификацией с точки зрения обязательности плановых заданий:

а) индикативное;

б) социально-трудовое;

в) административное;

г) стратегическое;

д) организационно-техническое;

е) снабженческо-сбытовое;

ж) рыночное.

7.Установите соответствие.

Виды планирования:	**Содержание планов:**
1) рыночное самопланирование;	а) основано на механизме свободных рыночных отношений, то есть на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги.
2) индикативное планирование;	б) представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер

© РГУТИС

	для объектов планирования. Планы имеют, как правило, адресный характер и чрезмерно детализированы.
3)директивное планирование.	в) носит направляющий, рекомендательный характер. На микроуровне используется при составлении перспективных планов.

8. Укажите виды планов в соответствии с классификацией по содержанию планов:

а) индикативное;
б) финансово-инвестиционное;
в) социально-трудовое;
г) административное;
д) снабженческо-сбытовое;
е) рыночное;
ж) организационно-техническое.
з)правильного ответа нет.

Тематика реферативных докладов:

1.Особенности предпринимательской деятельности. Причины актуализации бизнес-планирования для современных российских предприятий.

2.Бизнес-планирование и необходимость осуществления нововведений для преодоления последствий кризиса.

3.Особенности внутрифирменного планирования российских и зарубежных компаний.

4.Проблемы долгосрочного внутрифирменного планирования в условиях нестабильности экономики.

Практикующие задания:

Задание 1. Заполните таблицу сравнительных характеристик стратегического и оперативного бизнес-планирования на предприятии:

Признаки	Стратегическое бизнес -планирование	Оперативное бизнес-планирование
Цель, целевой функционал		
Содержательная характеристика		
Ключевая проблема		
Главная задача		
«Ядро» планирования		
Горизонт планирования		
Предметная область планирования		
Центральные объекты планирования		
Ключевые мероприятия, отражаемые в плане		
Плановые решения: Главное допущение Значение решений для успеха		

© РГУТИС

предприятия Сфера особой ответственности Задействованность уровней управленческой иерархии Продолжительность действия и частота принятия Ключевые ориентиры для принятия		

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам)

Тема и содержание занятия: **Бизнес-планирование в сфере сервиса**

План занятия:

1. Понятие планирования деятельности организации сферы сервиса
2. Отличительные особенности планирования деятельности организации сферы услуг
3. Классификация показателей деятельности организации
4. Основные этапы планирования деятельности организации в сфере сервиса.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области видов бизнес-проектов и особенности применения различных видов бизнес-планов в сфере туризма и гостеприимства

Содержание занятия: Особенности разработки бизнес-планов и бизнес-проектов в сфере оказания услуг, подходы к бизнес-планированию в сфере оказания услуг, основные показатели бизнес-планирования, отличительные особенности бизнес-плана организации и бизнес-плана производственного предприятия.

Практические навыки: умение сопоставлять вид бизнес-плана и цели его разработки

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные элементы системы планов на предприятии.
2. Кто занимается на предприятии планированием? Какие функции они выполняют?

Тестирование:

1. Выделите функции высшего руководства в процессе планирования

а) разработка оперативных планов, связанных с деятельностью отдельных функциональных подразделений;

б) помощь в подготовке решений по планированию;

в) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;

г) выполнение методологических и основных исполнительных функции по всем этапам процесса планирования;

д) законодатель процесса планирования; е) контроль процесса планирования.

2. Выделите функции руководителей и специалистов подразделений в процессе планирования

а) контроль процесса планирования;

б) выполнение методологических и основных исполнительных функции по всем этапам процесса планирования;

© РГУТИС

в) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;

г) советы в организации совещаний по планированию, помощь в проведении итогов совещаний;

д) разработка оперативных планов, связанных с деятельностью отдельных функциональных подразделений;

е) участие в оценке альтернативных стратегий, предложенных для предприятия.

3.Выделите функции внешних консультантов в процессе планирования

а) выполнение методологических и основных исполнительных функции по всем этапам процесса планирования;

б) разработка стратегии фирмы и принятие решений по стратегическому планированию;

в) контроль процесса планирования;

г) помощь в подготовке решений по планированию;

д) советы в организации совещаний по планированию, помощь в проведении итогов совещаний;

е) рекомендации по составлению плановой документации.

4.К элементам комплексной системы планов предприятия не относится:

а) стратегический план фирмы;

б) оперативные планы организации;

в) программы и проекты;

г) база данных конкурентов;

д) вспомогательные планы.

5.Центральным звеном технико-экономического планирования на уровне всего предприятия является:

а) планово-экономическое бюро;

б) планово-диспетчерский отдел;

в) планово-экономический отдел;

г) производственный отдел.

6.Центральным звеном оперативно-производственного планирования на уровне предприятия является

а) планово-диспетчерское бюро;

б) планово-диспетчерский отдел или производственный отдел;

в) планово-экономический отдел;

г) планово-экономическое бюро.

7.К обязанностям консультанта по планированию не относится:

а) помощь в подготовке решений по планированию;

б) принятие решений по планированию;

в) обучение и консультирование высшего руководства по вопросам планирования;

г) советы в организации совещаний по планированию, помощь проведении итогов совещаний;

д) рекомендации по составлению плановой документации.

8.К основным функциям планово-экономического отдела не относится

а) организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятия;

б) контроль за выполнением цехами и службами предприятия планов и заданий;

в) руководство материально-техническим обеспечением предприятия;) методическое руководство, разработка форм и документации, порядка и сроков проведения работ по технико-экономическому планированию.

© РГУТИС

9.К основным функциям планово-экономического отдела не относится

а) внесение корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации;

б) проведение маркетинговых исследований;

в) организация разработки мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия;

г) организация и руководство работой по анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Практикующие задания:

Задание 1.

Вы выступаете в роли юриста ООО «КонсультантЪ». Два месяца назад Вам была предложена новая работа. Предложение поступило от бывшего сотрудника фирмы, в которой Вы работаете, Яковлева М.Н. Он уже 1,5 года работает генеральным директором МП «Орфей» и является его учредителем.

МП «Орфей» совместно с ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» решили организовать новое предприятие, которое в качестве основной деятельности будет заниматься строительством загородных коттеджей. Стоит заметить, что МП «Орфей» является не большим, но прибыльным предприятием, занимается розничной торговлей косметикой и парфюмерией и заинтересовано в развитии нового для себя бизнеса. МП «Орфей» имеет за 2013 год нераспределенную прибыль *(прибыль после уплаты налогов и обязательных платежей, и ее распределения между участниками)* в размере 21500000 рублей. Около 65% этой прибыли МП «Орфей» планирует направить в уставный капитал нового предприятия.

ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» являются более состоятельными организациями, имеют возможность получения долгосрочных кредитов на развитие нового бизнеса на выгодных условиях, имеют тесные связи с поставщиками строительных материалов и согласились участвовать своими деловыми связями и капиталом в новом предприятии так, чтобы иметь 40% и 33% в уставном капитале соответственно, и иметь возможность влиять на деятельность нового предприятия.

Вам было предложено:

1) решить вопрос об организационно-правовой форме нового предприятия с его потенциальными участниками;

2) придумать название и соответствующую символику нового предприятия;

3) разработать круглую печать предприятия, необходимую для всех важных документов (устава, учредительного договора, контрактов и т.д.);

4) составить устав и учредительный договор с учетом требований будущих участников (но не нарушая требования закона), внести в учредительные документы все необходимые и дополнительные условия деятельности предприятия и взаимоотношений учредителей;

5) пройти государственную регистрацию учредительных документов в филиале №3 Московской Регистрационной палаты. Так как филиал №3 производит регистрацию предприятий по адресу: Фрунзенская набережная д.12 – юридическому и фактическому адресу будущего предприятия;

6) заключительным этапом по организации нового предприятия станет его постановка на учет в территориальной инспекции Министерства по налогам и сборам РФ (ИМНС РФ) по юридическому адресу. Вы должны подать заявление о постановке на учет в налоговую инспекцию в течение 10 дней с момента государственной регистрации.

7) стать генеральным директором нового предприятия, что позволит Вам иметь доход в размере 5-7%% от прибыли, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей (чистой прибыли).

© РГУТИС

Хорошо взвесив это предложение, Вы решили согласиться на выполнение данной работы и возглавить новое предприятие. Выполните свою работу так, чтобы предприятие уже в ближайшее время могло начать строительство под заказ.

P.S.: Для скорейшего прохождения государственной регистрации и постановки на налоговый учет Яковлевым М.Н. было выделено 15000 рублей, используйте их.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: Практическое занятие (анализ конкретной ситуации)

Тема занятия: **Бизнес-план создания и развития нового предприятия сферы сервиса**

План занятия:

1. Планирование развития организаций
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Цель занятия: формирование практических умений решения задач по выбору формы ведения и организации бизнеса.

Содержание занятия: Понятие нового производства; показатели качества продукции и услуг; факторы, формирующие качество новых услуг, работ, продукции. Бизнес-идея как основа создания нового предприятия.

Практические навыки: решение задач по выбору формы ведения и организации бизнеса, разработка бизнес-идеи и бизнес-концепта нового предприятия.

Контрольные вопросы:

1. В чём заключается сущность стратегического планирования?
2. Каковы функции и задачи стратегического планирования?
3. Из каких элементов состоит алгоритм стратегического планирования?
4. Какие виды стратегий могут разрабатываться на предприятиях?
5. Какова последовательность и основные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия?
6. Определите сущность понятий «видение», «миссия», «цели предприятия».
7. Опишите процесс проведения стратегического анализа в организации.

Темы рефератов:

1. История возникновения стратегического планирования.
2. Особенности стратегического планирования на российских предприятиях.
3. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании.
4. Формирование целевых ориентиров в системе стратегического планирования.

Тестирование

1.Дайте определение Видение предприятия – это…

2. Перечислите вопросы, на которые должна отвечать миссия предприятия.

3. Выберите требования, которым должны удовлетворять цели функционирования предприятия:

а) инновации;

б) доходность;

в) масштабность;

г) социальная ответственность;

д) непротиворечивость;

е) ограниченность конкретным периодом времени;

ж) положение на рынке;

© РГУТИС

з) производительность;
и) реальность;
к) управленческие аспекты (качество менеджмента).

4.Выберите задачи, соответствующие функции стратегического планирования: «Планирование основных направлений действий»

а) анализ возможностей диверсификации производства;
б) формирований требований к качеству и количеству необходимых ресурсов;
в) разработка целевых программ по реализации стратегических целей;
г) установление контрольных цифр (по масштабам производства, затратам);
д) определение источников финансирования;
е) оценка условий, необходимых для реализации плана;

5.Дайте определение Миссия предприятия – это…

6.Выберите направления, по которым предприятия определяют свои цели:

а) инновации;
б) доходность;
в) масштабность;
г) социальная ответственность;
д) непротиворечивость;
е) ограниченность конкретным периодом времени;
ж) положение на рынке;
з) производительность;
и) реальность;
к) управленческие аспекты (качество менеджмента).

7.К макросреде организации не относится:

а) политическая среда;
б) социально-культурная среда;
в) экономическая среда;
г) конкуренты.

8.К микросреде организации не относится:

а) конкуренты;
б) потребители;
в) посредники;
г) социально-культурная среда.

9. Сканирование деловой среды предприятия это:

а) поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе;
б) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
в) попытки создать информацию о будущем состоянии среды.

10.Мониторинг деловой среды предприятия это:

а) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
б) поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе;
в) попытки создать информацию о будущем состоянии среды.

11.Прогнозирование деловой среды предприятия это:

а) попытки создать информацию о будущем состоянии среды;
б) поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе;
в) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации.

© РГУТИС

12.Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается:

а) стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия;

б) норма расхода дефицитных ресурсов;

в) схема распределения прибыли предприятия; г) портфель заказов предприятия.

13. Этапом разработки стратегического плана предприятия не является:

а) сбор и обработка информации о внешней среде и внутреннем состоянии предприятия;

б) разработка стратегии и альтернативных направлений развития для анализа и выбора на корпоративном уровне;

в) анализ ситуации, определение стратегических целей и ключевых условий успеха по каждому направлению бизнеса;

г) формирование запасов товарно-материальных ценностей.

14. Этапом разработки стратегического плана предприятия не является:

а) моделирование и анализ воздействия внешних факторов на развитие направлений бизнеса (деятельности) и оценка хозяйственного риска;

б) разработка вариантов стратегических планов с учётом возможного изменения ключевых условий;

в) анализ вариантов и выбор плановых стратегических решений для исполнения;

г) определение размера оплаты труда руководителей бизнеса.

15.Миссия предприятия– это:

а) краткое и чёткое формулирование целей и приоритетов фирмы, компании;

б) план деятельности фирмы, основанный на изучении уровня конкуренции;

в) формулирование задач отдельных подразделений предприятия.

16.В процессе SWOT-анализа не составляется:

а) матрица возможностей;

б) таблица конкурентных преимуществ;

в) таблица профиля среды;

г) матрица первичного стратегического анализа.

17. В процессе SWOT-анализа не составляется:

а) матрица возможностей;

б) матрица угроз;

в) матрица упущенных возможностей;

г) матрица первичного стратегического анализа.

18. Процесс формирования стратегии организации не включает: а) формирование общей (глобальной) стратегии организации; б) формирование конкурентной (деловой) стратегии; в) определение функциональных стратегий фирмы; г) формирование ценовой стратегии конкурентов.

19. К общим стратегиям организации не относится:

а) стратегия стабильности;

б) стратегия роста;

в) стратегия сокращения;

г) стратегия удаления.

20.Стратегия стабильности – это:

а) сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;

б) увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков;

в) отказ от нерентабельных бизнес-единиц, возможная ликвидация предприятия.

21.Стратегия роста – это:

© РГУТИС

а) увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков;
б) сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
в) отказ от нерентабельных бизнес-единиц, возможная ликвидация предприятия.

22.Конечный стратегический план фирмы не включает:
а) видение, миссию, общие цели;
б) стратегии организации: общую, деловую, функциональные;
в) политику действий фирмы;
г) прайс-лист на новую продукцию.

Практикующие задания:

Задание 1. Для каждой ситуации выберите вариант ответа – «да» или «нет»:

1. Каждое предприятие в рыночной экономике разрабатывает стратегию маркетинга.

2. Выбор основных (базовых) стратегий развития предприятия зависит прежде всего от его юридической формы.

3. План маркетинга – это не изменяемый документ на весь период его действия.

4. План маркетинга фирмы, работающей для экспорта, обязательно отличается от плана для внутреннего рынка.

Задание 2. Выберите правильное для каждого термина определение.

Термин	Определение
1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор стратегии и разработка действий по их выполнению.
2. Стратегия достижения целей предприятия.	2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия.
3. Стратегия оптимальной структуры активов.	3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование.
4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений.	4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия.
5. Планирование маркетинга.	5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия.
6. Стратегия хозяйственного портфеля.	6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии.
7. Критерий выбора стратегий предприятия.	7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования.
8. Стратегия быстрых доходов.	8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики.
9. Инвестиционная стратегия.	9. Стратегия, используемая при внедрении новых товаров.
10.Стратегическая хозяйственная единица.	10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.

Задание 3. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	

© РГУТИС

2. Сбор и анализ информации о продукте	
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	
8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и планирование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	

Задние 4. Охарактеризуйте правовую, консалтинговую, информационную систему поддержки реализации бизнес-плана.

Задание 5. Укажите типичные ошибки, допускаемые при бизнес-планировании.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: кейс-стади

Тема и содержание занятия: **Планирование маркетинга**

План занятия:

5. Цели и задачи плана маркетинга
6. Стратегии маркетинга и их отличительные особенности
7. Структура плана маркетинга
8. Система показателей плана маркетинга.

Цель занятия: усвоение теоретических знаний в области маркетингового планирования, приобретение и развитие навыков и умений студентов в формировании оперативных планов маркетинга для конкретных предприятий.

Содержание: 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.

Практические навыки: анализировать состояние рынка услуг, использовать приемы SWOT-анализа, PEST, SMART-анализа, определять ключевые факторы успеха организации на рассматриваемом рынке.

Контрольные вопросы:

1. Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг.
2. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий.

© РГУТИС

3. Классификация видов стратегий, используемых предприятием для выхода (или завоевания) на потребительский рынок..

4.Финансовые источники, используемые для погашения расходов на рекламу предприятия и продукции.

Практикующие задания:

Задание 1. Определить методом сопоставления товаров конкурентоспособность продукции по выбору студента.

Задание 2. Сравнить методом 4р конкурентоспособность товаров по выбору студентов.

Задание 3. Построить область эффективной предпринимательской деятельности отрасли экономики, которая характеризуется минимальным размером расходов (затрат) – 20%, минимальными расходами на фонд оплаты труда в размере – 15% в действующей системе налогообложения: НЖС – 20%, ЕСН – 30%, налог на имущество – 2%, налог на прибыль – 25%.

Задание 4. В области эффективной предпринимательской деятельности выделить участок, обеспечивающий рентабельность производства не ниже 15%.

Задание 5.

Посетите не менее 5 торговые центры вашего города, оцените их интерьер, понаблюдайте за продавцами и покупателями. Выберете по 2-3 категории магазинов (одежда, обувь, продукты, книги, универмаги), для них определите конкурирующие заведения и ответьте на вопросы:

- Имеет ли каждое из конкурирующих заведений свое лицо или их можно заменить одно на другое без всяких последствий.
- Получают ли покупатели (в том числе и Вы) явное удовольствие от покупок.
- Основная цель маркетинга – это максимальное удовлетворение потребителя.

Проанализируйте деятельность выбранных вами магазинов и отметьте, в какой степени они реализуют эту цель.

Результат представьте в виде таблицы: формат торговли, имидж торговых точек, концепция маркетинга, оценка по 5 балльной шкале.

Задание 6.

Разные виды товаров могут удовлетворить разные физиологические и психологические: потребности:

1. Перечислите пять предметов роскоши, которые вас очень интересуют или имеют большое значение – косметика, машины и т.д. Перечислите пять наименований товаров, которыми вы регулярно пользуетесь, но которые вас мало интересуют;
2. Составьте список слов, которыми бы вы описали свои чувства в отношении каждого из перечисленных товаров. Есть ли разница между словами, которые вы выбрали для описания предметов роскоши и обычных товаров – прокомментируйте разницу в психологических потребностях, которые удовлетворяют эти товары.

Кейс задание.

Компания «Kodak Norge», представитель американской транснациональной корпорации в Норвегии, предлагает товары и услуги под маркой «Kodak»: различные виды фотопленки, фотооборудование, услуги по проявлению пленки и печатанию фотографий.

На рынке фотопродукции фирма занимает 50%-ную долю, хотя в 60-х годах она владела 90% рынка. Главные конкуренты, потеснившие компанию, — шведские фирмы, на долю которых приходится 30% рынка услуг, предоставляемых фотоателье. Однако наиболее сильный конкурент сегодня — это компания «Fuji», доля которой составляет около 1/3 на рынке фотопродукции. Руководство «Kodak Norge» уступает рыночные позиции компании «Agfa» в сфере фототоваров для профессионалов.

© РГУТИС

Что касается ценовой конкуренции, здесь выигрывают местные небольшие фирмы, которые, пользуясь тем, что цены на норвежском рынке на 15-20% выше, чем в других европейских странах, предоставляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, средний покупатель фотопродукции — это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших магазинчиках при заправочных станциях, в гостиничных магазинах и во время посещения различных центров развлечений. Покупки делаются импульсивно, для удовлетворения только что возникшего желания. Руководящий состав «Kodak Norge» стремится получить как можно больше места для выкладки в магазинах.

Маркетологи подразделяют покупателей фототоваров на розничных и оптовых, а также дистрибьюторов.

Наблюдение за тем, что приобретает отдельный покупатель, дает возможность выделить фотолюбителей, фотографов-полупрофессионалов и профессионалов.

Кроме того, необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников. В этом отношении позиции компании «Кодак» сильнее, чем у «Fuji», которая сбывает свой товар только через дилеров, реализующих специализированную фотопродукцию.

Маркетологи и менеджеры «Kodak Norge» для сбора информации о рынке используют как внутренние, так и внешние источники. Основной акцент в анализе внешней информации делается на выявление владельцев фотооборудования, образ жизни и способ досуга потенциальных потребителей, а не на то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Все компании, работающие на рынке фототоваров, убеждены, что, кроме традиционных рыночных исследований, необходимо найти способ более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к торговле данным товаром. Важно знать, каким образом покупатель выбирает фотопродукцию и какие факторы влияют на его выбор, какова роль фотографии в жизни покупателя, что означает покупка для потребителя и каковы его требования к обслуживанию. Необходимы исследования конкурентов, чтобы использовать их преимущества. Только тогда повысится эффективность маркетинговых программ.

Менеджеры считают, что для эффективного планирования маркетинговых исследований следует выявить приоритетные направления, выбрать соответствующие методы сбора информации, наметить пути практического использования результатов анализа.

Задания

1. Разработайте план маркетинговых исследований, методы их проведения и объекты изучения.
2. Предложите критерии сегментации рынка и способ выбора целевого сегмента.
3. Определите возможность и степень влияния компании на существующие на рынке сбытовые каналы.
4. Порекомендуйте компании наиболее эффективный способ позиционирования ее товара.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 5.

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам), практикующее упражнение

Тема и содержание занятия: **Планирование объема оказания услуг**

План занятия:

© РГУТИС

1. Цели и задачи плана реализации услуг
2. Значение плана реализации услуг и его место в бизнес-плане предприятия (организации)
3. Порядок планирования объема реализации услуг по сегментам рынка (видам у слуг).

Цель: усвоить задачи и структуру плана производства и плана реализации продукции, методические подходы к формированию производственной программы предприятия, показать взаимосвязь данных разделов с другими разделами бизнес-плана.

Содержание: структура и порядок разработки плана реализации услуг, планирование производственной программы предприятия, показатели производственной программы и плана реализации услуг.

Практические навыки: расчета показателей плана реализации услуг в натуральных и стоимостных измерителях, расчета пропускной способности для предприятий сферы туризма и гостеприимства, численность персонала и фонда заработной платы.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы разработки плана продаж.
2. Что представляет собой план производства продукции?
3. Какие основные стоимостные показатели содержит план производства продукции?
4. Назовите последовательность разработки производственной программы предприятия.
5. Каковы основные задачи анализа выполнения плана производства?
6. Охарактеризуйте содержание анализа портфеля заказов.

Темы рефератов:

1. Методы определения доли рынка, занимаемой предприятием.
2. Роль прогнозирования при планировании объёма продаж.

Тестирование:

1.Установите соответствие

Показатель:	Содержание показателя:
1)реализованная продукция;	а)готовая продукция, поставленная заказчикам, потребителям и оплаченная ими;
2)товарная продукция;	б)готовая продукция (товар, полуфабрикат, промышленная работа, услуга), изготовленная предприятием для реализации потребителем, полностью укомплектованная и соответствующая требованиям ТУ (или стандартов), сданная на склад готовой продукции или принятая заказчиком;
3)валовая продукция.	в)стоимость всей произведённой продукции и выполненных работ промышленного характера на сторону, в том числе незавершённое производства.

2. В процессе обоснования объёма продаж выделяют следующие этапы:

а) оценка конкурентоспособности;

б) прогнозирование величины продаж;

в) исследование материально-технического обеспечения предприятия;

© РГУТИС

г) планирование ассортимента; д)расчёт численности персонала; е)планирование цены;

ж) исследование конъюнктуры рынка.

3. Структура ежегодного плана маркетинга, как правило, включает в себя:

а) оценку эффективности реализации плана маркетинга;

б) программу маркетинга;

в) программу материально-технического обеспечения предприятия;

г) смету расходов на маркетинг;

д) цели деятельности фирмы на планируемый период; е)калькуляцию себестоимости продукции; ж)анализ состояния рынка.

4.При планировании выручки от реализации продукции методом прямого счета необходимы следующие данные:

а) ассортимент реализуемой продукции;

б) объем продаж каждого вида продукции;

в) цены;

г) все ответы верны;

д) правильного ответа нет.

5. Установите соответствие.

Показатели:	Содержание показателей:
1) ассортимент продукции;	а) количество продукции в натуральных единицах, подлежащее реализации;
2) цена;	б) денежное выражение стоимости;
3) выручка от реализации;	в) перечень видов продукции подлежащей реализации;
4) объем продаж.	г) объем продаж продукции в денежном выражении.

6. Выберите правильный вариант ответа. Показателем производственной программы является:

а) прибыль;

б) численность персонала;

в) объем производства продукции;

г) производительность труда.

7.При планировании сбыта продукции (работ, услуг) необходимо использовать информацию, содержащую:

а) анализ конъюнктуры рынка;

б) оценку положения предприятия на рынке;

в) оценку уровня конкуренции;

г) все ответы верны;

д) правильного ответа нет.

8.Производственная программа предприятия на планируемый период – это:

а) программа деятельности предприятия по реализации поставленной цели;

б) план производства продукции (работ, услуг);

в) план формирования ресурсов предприятия;

г) программа экономического развития предприятия.

9. Установите соответствие.

Плановые термины:	Содержание:
1) производственная программа;	а) перечень видов выпускаемой продукции;
2) производственная мощность;	б) стоимость продукции, подлежащей реа-

© РГУТИС

	лизации;
3) товарная продукция;	в) план производства продукции;
4) ассортимент продукции.	г) максимально возможный выпуск продукции в определенном периоде.

10. В расчёт производственной мощности включается:

а) оборудование, находящееся в монтаже и на складах, предназначенное к вводу в эксплуатацию в планируемом периоде;

б) оборудование вспомогательных и обслуживающих цехов;

в) всё наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией;

г) все ответы верны;

д) верно только а) и б);

е) верно только а) и в).

11. Укажите основные разделы баланса производственных мощностей предприятия:

а) уменьшение мощности в планируемом году;

б) ликвидация оборудования вследствие ветхости;

в) мощность на начало планового периода;

г) мощность на конец планируемого периода;

д) увеличение мощности в планируемом году;

е) необходимый объём закупки оборудования.

12. Показатель производственной мощности используется для следующих целей:

а) оценки финансового состояния предприятия;

б) расчета численности персонала;

в) обоснования возможности выполнения производственной программы;

г) определения прибыли.

13.Не являются характеристиками содержания производственной программы:

а) номенклатура и ассортимент выпуска продукции;

б) показатели качества продукции;

в) показатели объема выпуска продукции;

г) текущие затраты на производство продукции.

14.Установите правильную последовательность. Планирование производства и сбыта продукции предусматривает:

1) обоснование выпуска продукции производственной мощностью;
2) определение объема продаж каждого вида продукции;
3) оценку рынков сбыта и конкуренции;
4) определение показателей производственной программы.

15. Показателем плана сбыта продукции является:

а) товарная продукция;

б) валовая продукция;

в) объем продаж;

г) производственная мощность.

16. При планировании производства продукции определяются:

1) цены;
2) стоимость товарной продукции;
3) объем производства каждого вида продукции;
4) ассортимент производства продукции.

Практикующее задание:

© РГУТИС

Задание 1. Определите выручку от реализации продукции на планируемый квартал, используя следующие данные

План производства продукции

Показатели	Виды продукции			
	А	**Б**	**В**	**Г**
Остатки нереализованной продукции на складе на начало квартала, шт.	15	12	18	18
Объем производства продукции, шт.	3600	900	2400	1200
Плановая цена единицы продукции (без НДС), руб.	7520	3850	6980	10530

Норматив остатка готовой продукции на складе на конец квартала – 5 дней.

Задание 2. Предприятие планирует в следующем году выпустить основной продукции на сумму 650 тыс. руб. Полуфабрикатов планируется изготовить на 153 тыс.руб., из них 45% - для собственного производственного потребления. Плановая стоимость работ промышленного и ремонтного характера, выполняемых на сторону, составит 78 тыс. руб. Размер незавершённого производства будет уменьшен на конец года на 120 тыс. руб. Стоимость остатков готовой продукции на складе на начало года – 100 тыс. руб., на конец года – 150 тыс. руб. Материальные затраты должны составить 52% от стоимости товарной продукции. Амортизация основных фондов в плановом году составит 57 тыс. руб.

Определите плановый размер товарной, реализованной, валовой и чистой продукции.

Задание 3. Цех предприятия на производственной площади 1200 м^2 осуществляет сборку электродвигателей. Режим работы предприятия: прерывная пятидневная неделя, одна смена, продолжительность смены – 8 ч. Технологическая трудоёмкость сборки одного электродвигателя составляет 12,4 ч. Норма площади на одного рабочего места – 40 м^2. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 14 электродвигателей в смену.

Определите:

1) годовой плановый объём выпуска электродвигателей;
2) производственную мощность сборочного цеха предприятия по сборке электродвигателей;
3) возможность выполнения плана производства электродвигателей.

Задание 4. Предприятие работает в одну смену по 8 часов, количество единиц оборудования на начало планового года – 42. С 1 июля планируется установить 7 единиц оборудования, а с 1 октября убрать 7 изношенных единиц оборудования. Число рабочих дней в плановом году – 265, плановый процент простоев на ремонт оборудования – 7 %, производительность единицы оборудования – 0,6 т продукции в час, годовой план производства продукции – 63000 т.

Рассчитайте производственную мощность завода в плановом году и плановый коэффициент использования мощности. Необходимо ли скорректировать плановую мощность и производственную программу?

© РГУТИС

Предложите мероприятия.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам), практикующее упражнение

Тема и содержание занятия: **Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда**

План занятия:

1. Планирование фонда рабочего времени
2. Планирование численности персонала организации
3. Состав средств на оплату труда
4. Планирование фонда заработной платы.

Разработка организационной структуры управления предприятием (практикующее упражнение); разработка критериев отбора сотрудников предприятия (практикующее упражнение); организация обучения, подготовки и повышения квалификации персонала (практикующее упражнение); разработка форм поощрения сотрудников (практикующее упражнение).

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по разработки подразделов организационного плана предприятия.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области составления плана потребности в персонале.

Практические навыки: формирование навыков планирования потребности предприятия в трудовых ресурсах.

Контрольные вопросы:

1. Каковы сущность и основные цели организации труда на предприятии?

2. Перечислите и охарактеризуйте главные направления совершенствования организации труда на предприятиях сервиса.

3. Что такое разделение труда и какие его формы используются?

4. Какова роль организации и обслуживания рабочих мест в системе организации труда? 5. Что является содержанием работы по нормированию труда? Какие методы установления норм труда используются на предприятиях?

6. Какие трудовые нормы вы знаете? Какова зависимость существует между нормой времени и нормой выработки?

7. Каковы виды затрат рабочего времени включает норма времени? Охарактеризуйте виды затрат времени, входящие в состав нормы времени.

8. Как определить экономический результат от проведения мероприятий по совершенствованию организации труда? Основные показатели и методы их расчета.

9. На каких принципах строится организация оплаты труда?

10. Какими правами располагает предприятие в области организации тру- да? На каких условиях осуществляется регулирование оплаты труда со стороны государства?

11. Какие формы и системы оплаты труда используются в настоящее время?

12. Какие разновидности сдельной формы оплаты труда используется? Охарактеризуйте эти формы оплаты.

13. Повременная оплата труда и ее разновидности. В чем причины расширения сферы применения этой формы оплаты?

Вопросы тестирования:

1.Численность рабочих планируется:

а) по рабочим местам;

© РГУТИС

б) по уровню заработной платы;
в) по стажу работы;
г) по уровню квалификации.

2.Численность рабочих планируется исходя из уровня производительности труда, числа рабочих мест и _____ .

3. Плановая численность персонала предприятия определяется:
а) по уровню прибыли;
б) по размеру основных фондов;
в) по категориям работников;
г) по стажу работы.

4. Для определения плановой численности рабочих по рабочим местам необходимы следующие данные: перечень видов рабочих мест, число рабочих на каждом рабочем месте и _____ .

5. Для планирования численности служащих используются следующие методы: экстраполяция, экспертных оценок и _____ .

6. Планирование численности рабочих начинается с разработки:
а) баланса материальных ресурсов;
б) плана движения денежных средств;
в) организационно-технических мероприятий;
г) баланса рабочего времени одного рабочего.

7. При планировании численности служащих составляют:
а) штатное расписание;
б) баланс трудовых ресурсов;
в) проект развития предприятия;
г) баланс основных фондов.

8. При планировании потребностей в персонале учитываются перспективы развития рынка труда, стоимость подготовки персонала, необходимость переподготовки персонала и _____ .

9. Планирование численности персонала необходимо для обоснования:
а) потребности в основных фондах;
б) величины себестоимости;
в) объемов выпуска продукции;
г) размера прибыли.

10. Уровнем производительности труда является:
а) объем выпуска продукции предприятием;
б) выработка продукции на одного работающего (рабоч
его);
в) производительность оборудования;
г) себестоимость продукции.

11. Планирование развития персонала предусматривает такие основные формы и виды подготовки квалифицированных кадров, как профессиональное обучение, обучение путем ротации, самообразование и _____ .

12. Плановый уровень производительности труда определяют методом прямого счета, по трудоемкости производственной программы и_____

13. Производительность труда измеряется в натуральных, условно-натуральных единицах измерения, в нормо-часах (трудовых единицах) и в _____

14. Эффективный (полезный) фонд времени работы одного рабочего используется для планирования:

© РГУТИС

а) объема товарной продукции;
б) потребности в оборудовании;
в) численности рабочих;
г) прибыли.

Практикующие задания:

Задание 1. Установите соответствие

Показатель	**Содержание**
1. Производительность труда	А. Количество дней (часов), которые по плану может отработать рабочий в течение года
2. Численность персонала	Б. Количество продукции, изготовленное рабочим в единицу рабочего времени
3. Эффективный фонд времени одного рабочего	В. Процентное соотношение плановой и фактической производительности труда
4. Плановый рост производительности труда	Г. Количественная характеристика работников предприятия

Задание 2. Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели :

1) Среднего возраста у мужчин и женщин;

2) Запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Возрастная группа, лет	Организация 1				Организация 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
От 18 до 25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
От 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
От 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
От 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
Старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Задание 3.

С целью совершенствования организации труда персонала, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты:

Виды затрат времени	В расчете на одного работника	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями • творческая работа (Т1)	1,52	18,4
• административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,3	3,6

© РГУТИС

• формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
• техническая работа (Т5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
• потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,48	5,8
2.Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
	826	100, 0

Задание 4.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Явки на работу, чел-дней	35742	26718	40467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19128	14687	21254
Длительность календарного периода: всего дней в т.ч. рабочих	31 21	91 61	181 123

Определить:

1) Среднюю списочную численность рабочих;

2) Среднюю явочную численность рабочих.

Задание 5.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Задание. Определить коэффициенты использования;

1) средней явочной численности;

2) средней списочной численности.

Задание 6.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Фактически отработано, чел-дней	6825	10670	31720
Коэффициент использования явочной численности	0,979	0,982	0,981
Коэффициент использования средней списочной численности	0,867	0,893	0,909
Длительность календарного периода, дней в т.ч. рабочих	30 21	31 22	91 61

Определить:

© РГУТИС

1) Общее количество дней неявок на работу;

2) Количество дней целодневного простоя.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам), практикующее упражнение)

Тема и содержание занятия: **Планирование издержек предприятия**

План занятия:

1.Сущность и содержание планирования издержек производства

2.План по издержкам предприятия

3.Планирование снижения себестоимости продукции по технико-экономическим факторам

4.Расчет плановых калькуляций себестоимости продукции

5.Планирование сметы затрат на оказание услуг

Анализ финансово-экономического состояния предприятия с целью определения слабых мест предприятия.

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по анализу внутренней среды предприятия.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области анализа внутренней среды предприятия.

Практические навыки: формирование практических навыков анализа факторов внутренней среды предприятия как основы разработки бизнес-плана.

Контрольные вопросы:

1. Какие разделы включает в себя план по себестоимости продукции?
2. Как осуществляется планирование снижения себестоимости продукции.
3. Как составляется плановая смета затрат на производство продукции предприятия?
4. Какие методы используются при планировании калькуляции себестоимости продукции?
5. Какие методы используются для планирования цен на продукцию предприятия?
6. Перечислите основные этапы процесса планирования цен на продукцию предприятия.
7. Какие показатели прибыли, и какими методами планируются на предприятии?
8. Какими методами планируется рентабельность деятельности предприятия?

Темы рефератов:

1.Пути оптимизации затрат предприятия.

2.Особенности ценообразования в условиях инфляции

Тестирование:

1.К постоянным расходам, включаемым в себестоимость продукции, не относятся:

а) амортизационные отчисления;

б) административно-управленческие расходы;

в) расходы на содержание охраны предприятия; г) материальные затраты.

2. Плановая смета затрат на производство не включает элемент расходов:

а) расходы на оплату труда;

б) амортизационные отчисления;

в) прочие расходы;

г) материальные расходы;

© РГУТИС

д) обязательные страховые взносы;
е) транспортные расходы.

3. Установите соответствие.

Термин	Содержание
1) плановая калькуляция себестоимости продукции;	а) затраты на производство и реализацию в расчете на единицу продукции;
2) смета затрат на производство;	б) группировка затрат на производство и реализацию продукции исходя из назначения;
3) себестоимость единицы продукции.	в) группировка расходов на производство и реализацию продукции исходя из их экономического содержания.

4.Плановая себестоимость каждого вида продукции определяется путем разработки:
а) бюджета предприятия;
б) калькуляции себестоимости;
в) сметы затрат на производство;
г) акта приемки продукции.

5.При планировании себестоимости продукции по экономическим элементам затрат определяются следующие виды расходов: заработная плата с учетом обязательных страховых взносов, амортизационные отчисления, прочие расходы и
а) общехозяйственные расходы;
б) материальные расходы;
в) налог на прибыль;
г) общепроизводственные расходы.

6.В процессе планирования прибыли определяют следующие ее
1) чистая;
2) от реализации продукции;
3) балансовая;
4) от внереализационной деятельности.

7.При планировании прибыли от реализации продукции прямым методом не используется:
а) объем продаж продукции;
б) цена реализации единицы продукции;
в) производительность труда;
г) себестоимость единицы продукции.

8. Рентабельность продукции определяется как процентное отношение прибыли от реализации продукции к следующим показателям:
а) выручке от реализации;
б) себестоимости реализованной продукции;
в) стоимости основных фондов;
г) нормативу оборотных средств.

9.Относится ли оплата услуг других предприятий производственного характера на себестоимость продукции (работ, услуг):
а) относится;
б) не относится.

10.К переменным расходам, включаемым в себестоимость продукции, относятся:
а) амортизационные отчисления;
б) административно-управленческие расходы;

© РГУТИС

в) расходы на содержание охраны предприятия;

г) материальные затраты.

11. Установите соответствие.

Показатель	Порядок расчета:
1) прибыль от реализации продукции;	а) разность между рыночной стоимостью и остаточной стоимостью основных фондов;
2) чистая прибыль;	б) разность между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции;
3) прибыль от прочей реализации.	в) разность между балансовой прибылью и налогом на прибыль.

Практикующие упражнения:

Задание 1. Имеются следующие плановые данные по предприятию: выручка от реализации продукции – 46500 т.р., себестоимость реализуемой продукции – 25600 т.р., выручка от реализации имущества – 2100 т.р., первоначальная стоимость реализованного имущества – 1200 т.р., его износ составил – 54%, доходы от долевого участия предприятия в проектах – 5500 т.р., убытки от уценки производственных запасов – 500 т.р., налог на прибыль – 20%.

Определите: плановые балансовую и чистую прибыль.

Задание 2.

Определите плановые показатели рентабельности (продаж, основных фондов, предприятия), если по плану: выручка от реализации продукции – 8000 т.р., себестоимость реализуемой продукции – 2890 т.р.; среднегодовая стоимость основных фондов – 2780 т.р.; норматив оборотных средств – 350 т.р.; выручка от реализации имущества – 450 т.р., его остаточная стоимость – 150 т.р.

Задание 3.

Согласно плановой смете затрат на производство, затраты на материалы составили 2189 тыс. руб., расходы на оплату труда 545 тыс. руб., амортизационные отчисления – 135 тыс. руб., ставка обязательных страховых взносов - 34%, прочие расходы – 87 тыс. руб. Коммерческие расходы составляют 2% от производственной себестоимости. Выручка от реализации планируется в сумме 4025 тыс. руб. Средняя цена одного изделия – 805 руб.

Определите:

1. производственную и полную себестоимость всего объёма продукции;
2. себестоимость одного изделия;
3. прибыль на единицу продукции.

Задание 4. Плановой сметой затрат на производство предусмотрены следующие затраты:

материальные ресурсы – 3980 тыс. руб.,

заработная плата – 1424 тыс. руб.,

ставка обязательных страховых взносов - 34%.,

амортизационные отчисления – 473 тыс. руб.,

прочие расходы – 187 тыс. руб.

Коммерческие расходы планируются в размере 6% от производственной себестоимости. Стоимость товарной продукции– 9450 тыс. руб. Средняя цена единицы продукции составляет 4200 руб.

© РГУТИС

Определите: плановые показатели себестоимости продукции: производственную себестоимость, полную себестоимость, себестоимость единицы продукции, затраты на 1 руб. товарной продукции.

Задание 5. Имеются следующие данные по предприятию на планируемый год: выручка от реализации продукции без НДС – 6360 тыс. руб., материальные затраты – 3800 тыс. руб., расходы на оплату труда составят 0,15 руб. на 1 руб. выручки от реализации продукции; стоимость основных фондов – 2270 тыс. руб. Прочие расходы – 210 тыс. руб. Средняя норма амортизации – 10 %. Ставка обязательных страховых взносов – 34%. Коммерческие расходы – 5% от производственной себестоимости.

Определите: плановые показатели себестоимости продукции: производственную себестоимость, полную себестоимость, затраты на 1 руб. реализованной продукции.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: **Планирование инвестиционной деятельности предприятия**

План занятия:

5. Цели и задачи инвестиционного плана
6. Порядок разработки инвестиционного плана
7. Классификация инвестиций
8. Показатели, характеризующие эффективность мероприятий, связанных с использованием инвестиций.

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной задачи по планированию инвестиционной деятельности; проводится практикующие упражнения расчета плана инвестиций.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области разработки плана инвестиций.

Практические навыки: формирование практических навыков разработки подразделов плана деятельности предприятия.

Контрольные вопросы:

1.Раскройте понятие риска, его оценка и прогнозирование.

2.Виды рисков, возможности их возникновения в предпринимательской деятельности.

3.Какие мероприятия по уменьшению ущерба можно проводить при реализации бизнес-проекта?

4.Какие критерии используются при выборе инвестиционного проекта?

5.В чем экономический смысл дисконтирования?

6.Какое понятие Вы вкладываете в определение «привлекательность инвестиционного проекта»?

7.Что конкретно (с позиций потенциально возможных инвесторов) понимается под факторами привлекательности или непривлекательности проекта?

8.Какой показатель, по Вашему мнению, наиболее важен при оценке инвестиционного проекта?

Практикующие задания:

Задание 1. Определить предельно допустимое значение неизвестного параметра из таблицы, при котором может быть обеспечен своевременный возврат заемных средств.

Наименование	Обозначение	Значение
Показатели, характеризующие условия финансирования проекта		

© РГУТИС

Сумма привлеченных средств ден. ед.	$K = C_F$	? (x)
Стоимость привлеченных средств (%)	i	5
Продолжительность использования, лет	t	7
Показатели, характеризующие эффективность предпринимательского проекта		
Рентабельность проекта (%)	ρ	15
Время для создания мощностей, лет	T	2
Ставка налога на прибыль (%)	η_D	25
Фондоотдача проекта	φ	2,5

Задание 2. Определить стоимость привлеченных финансовых ресурсов, которую способен обеспечить предпринимательский проект. Исходные данные в таблице.

Исходные данные для решения задачи о финансовом потенциале предпринимательского проекта.

Наименование	Обозначение	Значение
Характеристик условий привлечения финансовых ресурсов		
Сумма привлеченных средств ден. ед.	$K = C_F$	100
Стоимость привлеченных средств (%)	i	? (x)
Продолжительность использования, лет	t	7
Характеристика предпринимательского проекта		
Рентабельность проекта (%)	ρ	15
Время для создания мощностей, лет	T	2
Ставка налога на прибыль (%)	η_D	25
Фондоотдача проекта	φ	2,5

Задание 3. По продукту Д определить анализ чувствительности по следующим факторам 6 объему и цене. Использовать исходные данные практического задания №6.

1.Определите анализ чувствительности по объему (от 20 000* до 60 000* шт. с шагом 8000) при остальных неизменных параметрах.

2.Определите анализ чувствительности по цене (от 900* до 1200* руб. с шагом 60) при остальных неизменных параметрах.

Сделайте вывод.

Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	**Диапазон изменений**	**Наиболее вероятные значения (консервативный вариант**
Производственная программа, шт	20 000*- 60 000*	
Цена за единицу продукта, руб.	900*-1200*	
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.	730*-750*	
Сумма условно-постоянных расходов, тыс. руб.	2500*	
Годовая норма дисконта , %	8-15	10
Срок проекта, мес.	6-18	12
Инвестиции за 1-й год, тыс. руб.	10 000*	

© РГУТИС

Задание 4. Рассчитайте величину плановой рентабельности проекта и срок окупаемости проекта для следующих условий.

Общая стоимость проекта –20 000 000 руб.

Загрузка -рассчитано на 14 двухместных номеров (28 мест), 12 люксов (28-56 мест), 2 VIP люкса (4 –12 мест). В целом, по ценовой политике, усреднено для простоты расчетов, можно взять общее количество мест -96.

Средняя стоимость одного места-полный пансион (проживание, питание) в день – 2100 руб.

Учитывая сезонный характер эксплуатационного периода, а также необходимость понижающего коэффициента заполняемости –0.7, примем за количество рабочих дней в месяц

–20 дней.

Как правило, общая сумма себестоимости услуг, а также различные налоги и отчисления составляют не более 50% от суммы дохода.

Продолжительность практического занятия по теме:– 0,5 ч.

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации**.**

Тема и содержание занятия: **Планирование финансовых результатов деятельности**

План занятия:

1. Задачи и содержание финансового плана предприятия (организации)
2. Характеристика и доходов и поступлений средств предприятия (организации)
3. Характеристика расходов и отчисления средств (организации)
4. Показатели финансового состояния предприятия (организации)

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по выполнению расчетов в области финансового планирования и разбор конкретной ситуации «Формирование и распределение прибыли предприятия».

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области финансового планирования.

Практические навыки: формирование практических навыков и умений выполнения расчетов показателей финансового плана предприятия

Контрольные вопросы:

1.Каковы задачи и содержание финансового плана.

2.Охарактеризуйте структуру финансового плана предприятия?

3.Что относится к доходам и поступлениям предприятии?

4.Что относится к расходам и отчислениям предприятиям?

5.В чём особенность оперативных финансовых планов предприятия?

6.В чём состоит назначение платёжного календаря и кассового плана предприятия?

7.В чём заключается содержание понятия «бюджетирование» как вида внутрифирменного финансового планирования?

8.Каковы основные элементы бюджетирования?

9.Из каких этапов состоит процесс бюджетирования?

Темы рефератов:

1.Финансовый отдел предприятия: структура, задачи, функции.

2.Практика внедрения системы бюджетирования на российских предприятиях.

Тестовые задания

1.Финансовый план предприятия на текущий год составляют в виде:

© РГУТИС

а) сметы затрат;
б) бухгалтерского баланса;
в) баланса доходов и расходов;
г) акта приемки и передачи.

2.План движения денежных средств характеризует:
а) потребности в финансовых ресурсах и источники их финансирования;
б) формирование и распределение прибыли;
а) уровень финансовой устойчивости предприятия;
г) притоки и оттоки денежных средств.

3.К доходам и поступлениям средств не относится:
а) балансовая прибыль;
б) налог на имущество;
в) прирост устойчивых пассивов;
г) долгосрочный кредит.

4. Оперативным финансовым планам не относится:
а) платёжный календарь;
б) кассовый план;
в) инвестиционный план.

5. Установите соответствие:

Виды финансовых планов:	Содержание планов:
1) платежный календарь;	а) план оборота наличных денежных средств;
2) кассовый план;	г) оперативный финансовый план, определяющий последовательность и сроки денежных поступлений и платежей.
3) кредитный план;	б) финансовый план, отражающий в денежной форме результаты производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
4) баланс доходов и расходов.	в) план потребности предприятия в краткосрочном кредитовании;

6.По сроку действия финансовыми планами предприятия не являются:
а) оперативные;
б) прогрессивные;
в) текущие;
г) перспективные.

7.Алгоритм составления финансового плана включает следующие этапы:
а) планирование расходов и отчислений;
б) проверку финансового плана (баланс доходов и расходов);
в) анализ финансового положения предприятия;
г) планирование доходов и поступления средств.

8.Источниками доходов и поступления денежных средств предприятия, отражаемых в финансовом плане, не являются
а) балансовая прибыль;
б) амортизационные отчисления;
в) банковские долгосрочные кредиты;
г) налог на прибыль.

9.Источниками доходов и поступления денежных средств предприятия, отражаемых в финансовом плане, не являются

© РГУТИС

а) балансовая прибыль;

б) устойчивые пассивы;

в) банковские долгосрочные кредиты; г) налог на имущество.

Практикующие задания:

Задание 1.

Плановая себестоимость реализованной продукции предусматривается в размере 3120 тыс.руб., в том числе материальные затраты – 67%.

Прибыль от реализации продукции планируется в сумме 560 тыс.руб., прибыль от прочей реализации -45 тыс.руб., льготы составляют 78 тыс.руб. Ставка налога на прибыль -20%, НДС -18%.

Определите абсолютную сумму платежей в бюджет в планируемом периоде.

Задание 2.

Используя исходные данные, составьте план движения денежных средств предприятия на квартал

Дополнительные исходные данные:

1. 60% от стоимости продукции покупатели оплачивают при ее приобретении, 40 % – в следующем месяце.
2. 70% стоимости материальных ресурсов предприятие оплачивает при приобретении, 30% – на следующий месяц.

3.20% заработной платы выплачивается в текущем месяце, 80% – в следующем. Общая ставка обязательных страховых взносов составляет 34% от величины заработной платы и относится на издержки производства и обращения.

Месяц	**Сумма, тыс.руб.**
Объем отгруженной продукции без НДС	
Октябрь	10
Ноябрь	11
Декабрь	12
Январь	15
Начисленная заработная плата основных производственных рабочих (без страховых взносов)	
Октябрь	2,2
Ноябрь	1,9
Декабрь	1,6
Январь	2,5
Стоимость основного сырья и материалов без НДС	
Октябрь	2,3
Ноябрь	3,2
Декабрь	2,4
Январь	3,3
Накладные расходы	
Октябрь	3,2
Ноябрь	3,3
Декабрь	2,7
Январь	4,2
Величина арендной платы в месяц без НДС	
	0,5

© РГУТИС

4. Накладные расходы являются комплексной статьей, которая, в свою очередь, состоит из следующих экономических элементов: материальных ресурсов; оплаты труда управленческого вспомогательного персонала, включая обязательные страховые взносы; амортизации и прочих расходов. Структура накладных расходов: материальные затраты составляют 60% от величины накладных расходов (с учетом НДС), оплата труда – 20%, обязательные страховые взносы – 6,8% от величины накладных расходов, амортизация – 13,2%. Для упрощения задания прочие затраты не рассматриваются. Сроки оплаты отдельных элементов накладных расходов совпадают со сроками оплаты соответствующих прямых затрат.

5. Учетной политикой предприятия предусмотрено формирование выручки в целях налогообложения «по отгрузке». Налог на прибыль перечисляется в бюджет не позднее 25 числа следующего месяца. Ставка налога на прибыль – 20%. НДС уплачивается ежемесячно не позднее 20 числа следующего месяца. Ставка НДС в договорах по основному сырью и материалам – 18%.

6. Предприятие сдает в аренду производственное помещение. Арендная плата выплачивается арендатором один раз в два месяца первый месяц. НДС в договоре – 18%. НДС уплачивается не позднее 20 числа следующего месяца.

7. Согласно договорам, стоимость товаров, включенных в материальные затраты в накладных расходах, дана с учетом НДС, но без указания конкретной суммы и ставки налога. Хотя данные виды товаров облагаются НДС по ставке 18%, в соответствии с НК РФ в этом случае выделение НДС должно производиться расчетным методом, а именно по ставке 18/118 (или 15,25%).

Продолжительность практического занятия по теме:–2 ч.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. — (Среднее профессиональное образова-ние). - ISBN 978-5-9558-0617-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2139027

2. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : элек-тронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1819287

3. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 . – Режим доступа: по подписке.

4. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : практикум / З. И. Панина, М. В. Виноградова. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 244 с. - ISBN 978-5-394-01984-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2063301 - глава 11

8.2 Дополнительная литература

1. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров, обучающихся по направлению "Экономика" / И. А. Дубровин. - Москва : Дашков и Ко, 2017. – с. 432

© РГУТИС

https://znanium.ru/catalog/document?id=54513

2. Чараева, М. В. Инвестиционное бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. — Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2022. — 176 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-98281-370-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1840937

3. Романова, М. В. Бизнес-планирование / Романова М.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 240 с. (Среднее профессиональное образование) (Переплет 7БЦ/Без шитья)ISBN 978-5-16-021834-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2239412 . – Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «Znanium.com»:http://znanium.com/
2. Служба тематических толковых словарей «Глоссарий.ру»: http://www.glossary.ru/
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»:https://cyberleninka.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства https://ofd.nalog.ru/
4. Информационно-справочная система Электронного фонда правовой и нормативно-технической документации http://docs.cntd.ru/
5. Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант" (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): http://www.garant.ru
6. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: https://znanium.com/
7. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: https://book.ru/
8. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/
9. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: https://www.rsl.ru/ru/rkp/
10. Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области (информационно-справочная система). Инновационные территориальные кластеры. Режим доступа: https://mii.mosreg.ru/deyatelnost/tehnicheskoe-regulirovanie

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины Бизнес-планирование предусматривает контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям, подготовка и написание докладов с презентациями на заданные темы, выполнение расчетно-практических заданий, подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации, и др.) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине Бизнес-планирование в предлагаемой методике обучения выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- *лекции*

Лекционное занятие является одной из основных системообразующих форм организации учебного процесса.

© РГУТИС

Лекция — учебное занятие, составляющее основу теоретического обучения и дающее систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрывающее состояние и перспективы развития соответствующей области науки, концентрирующее внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах, стимулирующее их познавательную деятельность и способствующее формированию творческого мышления.

Лекция представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем - лектором учебного материала теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности студентов по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Лекция была и остаётся самой трудной формой преподавания, т.е. преподаватель выступает в нескольких ролях:

— учёного, рассматривающего явления и факты, анализирующих их;

— педагога, воспитывающего мировоззрение, нравственность, отношение к делу и пользующегося современными методами преподавания;

— оратора, пропагандирующего, убеждающего слушателей;

— психолога, чувствующего аудиторию в целом и каждого слушателя в отдельности.

Выбор форм, методов и приемов чтения лекций во многом зависит от специфики преподаваемой учебной дисциплины и состава академической аудитории. Для дисциплины Бизнес-планирование целесообразно использовать такой тип лекций как лекция-информация. Она ориентирована на изложение и объяснение студентам научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

Организационно-методической базой проведения лекционных занятий по дисциплине Бизнес-планирование является рабочая программа дисциплины.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам, которые обычно объединяют несколько студенческих групп, учебные планы которых предусматривают изучение данной дисциплины.

Преподаватель, назначенный вести лекционные занятия в ближайшем семестре по дисциплине, обязан до начала этого семестра обновить имеющиеся учебно-методические материалы с учетом современных достижений соответствующей отрасли знаний. Обычно это выражается в переработке рабочей учебной программы дисциплины с рекомендацией новых литературных источников.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету с оценкой, а также самостоятельной научной деятельности студента.

Порядок подготовки лекционного занятия:

- изучение требований программы дисциплины Бизнес-планирование;
- определение целей и задач лекции;
- разработка плана проведения лекции;
- подбор литературы (ознакомление с методической литературой, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия);

© РГУТИС

- отбор необходимого и достаточного по содержанию учебного материала;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов;
- написание конспекта лекции;
- моделирование лекционного занятия; осмысление материалов лекции, уточнение того, как можно поднять ее эффективность.

Порядок проведения лекционного занятия:

- вводная часть, знакомящая студентов с темой лекции, ее планом, целью и задачами, рекомендуемой литературой для самостоятельной работы;
- основная часть, раскрывающая тему лекции;
- заключительная часть, содержащая выводы и обобщения.

При подготовке к лекционному занятию преподавателю необходимо продумать план его проведения, содержание лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия. Следует найти и отобрать наиболее яркие примеры из отечественной и зарубежной практики с целью более глубокого и аргументированного обоснования тех или иных теоретических положений и выводов. Определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции. Уточнить план проведения практического занятия по теме лекции.

На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить студентов с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до студентов требования кафедры, ответить на возникшие у студентов вопросы.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, план лекции, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Желательно дать студентам краткую аннотацию основных первоисточников. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. При проведении последующей лекции необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала.

Раскрывая содержание вопросов лекции в основной ее части, следует акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Рекомендуется приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категорийный аппарат. Лекция должна содержать столько информации, сколько может быть усвоено аудиторией в отведенное время.

В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного практического занятия, дать краткие рекомендации по подготовке к нему студентов. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить с докладами.

Преподаватель обязан учитывать посещаемость лекционных занятий студентами в соответствии с Учебно-тематическим рейтинг-планом дисциплины Бизнес-планирование.

© РГУТИС

После каждого лекционного занятия необходимо сделать соответствующую запись в электронном журнале учета посещаемости занятий студентами на Учебном интерактивном портале сайта ФГБОУ ВО «РГУТИС», выяснить у старост учебных групп причины отсутствия студентов на занятиях.

Преподаватель обязан проводить лекционные занятия в строгом соответствии с годовым учебным графиком и утвержденным на его основе расписанием лекций.

При чтении лекций по дисциплине Бизнес-планирование используются такие интерактивные формы как ***проблемные лекции***, когда происходит введение нового знания через проблемность вопроса.

- *практические занятия*

Практические занятия – одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные на лекции знания.

Организационно-методической базой проведения практических занятий по дисциплине Бизнес-планирование является рабочая программа дисциплины.

Цель практических занятий - формирование практических умений профессиональных (выполнять определенные действия, операции, необходимые в профессиональной деятельности) или учебных (выполнять практические задания по дисциплине и др.), необходимых в последующей учебной деятельности.

Практические занятия организуются по группам, предполагают предварительную подготовку студентов по плану практических занятий. Активное участие в практических занятиях способствует более глубокому пониманию предмета и одновременно является одной из форм подведения итогов самостоятельной работы студентов.

Порядок подготовки практического занятия:

— изучение требований программы дисциплины;

— формулировка цели и задач практического занятия;

— разработка плана проведения практического занятия;

— отбор содержания практического занятия (подбор типовых и нетиповых тестовых и практических заданий, вопросов);

— обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;

— определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов, моделирование практического занятия.

При подготовке к практическому занятию преподавателю необходимо уточнить план его проведения, продумать формулировки и содержание вопросов, выносимых на обсуждение, ознакомиться с новыми публикациями по теме.

Порядок проведения практического занятия:

1. Вводная часть:

— сообщение темы и цели занятия;

— актуализация теоретических знаний, необходимых для практической деятельности.

2. Основная часть:

— разработка алгоритма проведения практического занятия;

— проведение инструктажа студентов по этапам выполнения практических заданий;

— ознакомление со способами фиксации полученных результатов выполнения практических заданий;

© РГУТИС

— проведение практических работ.

3. Заключительная часть:

— обобщение и систематизация полученных результатов;

— подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

В ходе практического занятия во вступительном слове необходимо раскрыть теоретическую и практическую значимость темы, определить порядок проведения занятия, время на обсуждение каждого вопроса. Дать возможность выступить всем желающим, а также предложить выступить тем студентам, которые по тем или иным причинам пропустили лекционное занятие или проявляют пассивность. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим студентам и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем.

В заключительной части практического занятия следует подвести его итоги: дать объективную оценку выступлений каждого студента и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного практического занятия. Ответить на вопросы студентов. Назвать тему очередного занятия.

Для формирования профессиональных умений и навыков, активизации познавательной деятельности студентов в процессе вузовского обучения наряду с традиционными методами, необходимо использовать активные методы обучения.

На практических занятиях по дисциплине Бизнес-планирование проводится устный и\или письменный экспресс-опрос, опрос контрольным вопросам по темам дисциплины, выполнение практикующих упражнений, анализ конкретной ситуации, кейс-стади.

Преподаватель обязан учитывать посещаемость практических занятий студентами и оценивать их ответы, активность и выступления в баллах в соответствии с Учебно-тематическим рейтинг-планом дисциплины Бизнес-планирование. После каждого практического занятия необходимо сделать соответствующую запись в электронном журнале учета посещаемости занятий студентами на Учебном интерактивном портале сайта ФГБОУ ВО «РГУТИС», выяснить у старост учебных групп причины отсутствия студентов на занятиях.

- *самостоятельная работа обучающихся*

Целью самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины Бизнес-планирование является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по профилю дисциплины, опытом творческой, аналитической и исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины Бизнес-планирование являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, для эффективной подготовки к текущей и промежуточной аттестации.

© РГУТИС

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

В ходе самостоятельной работы, планируемой по учебной дисциплине, студент должен:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных вопросов тем, отдельных положений и т.д.);
- закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментарий практическим путем (подготовка докладов с презентациями, выполнение расчетно-практических работ, домашних заданий);
- научиться применять полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к практическим занятиям в интерактивных формах;
- применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции.

Формы самостоятельной работы

При изучении каждой темы дисциплины Бизнес-планирование организация самостоятельной работы студентов представляет единство двух взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы студентов разнообразны: подготовка докладов с презентациями на заданные темы, выполнение заданий, домашний заданий, подготовка к участию в научно-практических конференциях, олимпиадах и др.

2. Контактная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя.

При изучении дисциплины Бизнес-планирование как и любой другой дисциплины, можно выделить три направления самостоятельной работы студентов:

1 направление - самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовка докладов с презентациями. Результаты этой подготовки проявляются в активности студентов на занятиях, правильном решении типовых расчетно-практических работ, качественном уровне подготовленных докладов с презентациями и успешном прохождении текущего контроля и промежуточной аттестации.

2 направление - поисково-аналитическая работа, в которую входят виды самостоятельной работы студентов, направленные на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике демографической пол. Результаты этой подготовки проявляются в качественном уровне выполнения контрольных расчетно-практических работ, домашних заданий, группового проекта.

3 направление – научная работа, включающая такие виды самостоятельной работы студентов, как подготовка докладов для выступления на студенческих научных конференциях, подготовка и написание статей в сборники научных трудов и т.д.

Первые два направления самостоятельной работы студентов являются обязательными для всех студентов. Виды самостоятельной работы из третьей группы выполняются студентами по выбору и в соответствии с их пожеланиями.

С учётом целей и задач учебной дисциплины Бизнес-планирование можно предусмотреть следующие направления и виды самостоятельной работы студентов, представленные в таблице.

Направления и виды СРО

Направления самостоятельной рабо-	Виды самостоятельной работы студентов

© РГУТИС

ты студентов	
1.Самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовку к текущему контролю и промежуточной аттестации	1.1. Работа с конспектом лекций 1.2. Работа над учебным материалом, в том числе учебниками, первоисточниками, дополнительной литературой, предусмотренной рабочей программой дисциплины и конспектом лекций 1.3. Подготовка к ответам на контрольные вопросы 1.4. Подготовка докладов с презентациями 1.5. Подготовка к текущему контролю 1.6. Подготовка к промежуточной аттестации в форме экзамена
2. Поисково- аналитическая работа	2.1. Поиск (подбор), обзор и анализ нормативной, правовой, справочной документации, специальной и научной литературы и электронных источников информации по проблематике дисциплины 2.2. Выполнение контрольных практических работ 2.3. Выполнение группового проекта по заданным темам
3. Научная работа	3.1. Подготовка сообщений и докладов к научной студенческой конференции 3.2. Подготовка и написание статей в сборники научных трудов

© РГУТИС

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Бизнес-планирование» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС