

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2022 20:26:41
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 28 » 02 2021 г.



БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические рекомендации для подготовки и проведения
практических занятий для студентов направления 38.03.02

Курск 2021

УДК 338.4

Составители: Т.Н. Бабич

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Бизнес-планирование : методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т. Н. Бабич. – Курск, 2021. – 52 с.:– Библиогр.: с. 51.

Излагаются методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий дисциплины «Бизнес-планирование». Приводятся темы лекционных и практических занятий, требования к изучению дисциплины, практические задания по темам и методические рекомендации к их проведению, рекомендуемая литература.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы и предназначены для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.10.21*. Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. [3,02] . Уч.-изд. л. [2,74].

Тираж 100 экз. Заказ *1285* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие положения	5
2 Содержание дисциплины.....	7
3 Темы и содержание практических занятий.....	11
4 Рекомендуемая литература.....	54

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Бизнес-планирование» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент направления подготовки, профиль «Управление бизнесом». Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре.

В процессе изучения этой дисциплины у студентов развиваются компетенции, а также формируются теоретические знания и навыки в области бизнес-планирования.

Целью дисциплины «Бизнес-планирование» является: формирование теоретических знаний и навыков бизнес-планирования, под которыми понимается готовность и способность личности использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для обеспечения бизнес-планирования на предприятии, характера мышления и ценностных ориентаций, при которых вопросы бизнес-планирования рассматриваются в качестве приоритета.

Задачами изучения дисциплины являются:

1 Овладение теоретическими знаниями в области бизнес-планирования деятельности предприятия и его развития.

2 Формирование практических навыков по проведению плановых расчетов и обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы для принятия управленческого решения.

3 Изучение методов анализа внутренней и внешней среды бизнеса, оценки новых рыночных возможностей при разработке бизнес-плана предприятия.

4 Овладение методикой расчета бизнес-планов с определением и оценкой их эффективности.

5 Изучение новейших методологических и практических разработок в области бизнес-планирования в условиях рыночной экономики.

Дисциплина «Бизнес-планирование» играет в будущей профессиональной деятельности бакалавра менеджера по профилю «Управление бизнесом» существенную роль, участвуя в формировании различных компетенций.

Логика построения учебного материала дисциплины «Бизнес-планирование»: вначале рассматривается значение бизнес-планирования в плановой деятельности предприятия, а затем - углубленно изучаются различные аспекты разработки бизнес-плана.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Место бизнес-плана в планировании на предприятии. Понятие бизнес-планирования в контексте управления предприятием в условиях конкурентной среды. Организация планирования бизнеса и его основные элементы. Реализация стратегии развития компании, основанной на методах бизнес-планирования

Эволюция концепций планирования на предприятии. Сущность планирования на предприятии. Виды и система планов предприятия. Стратегическое, тактическое, оперативное планирование, бизнес-планирование. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом. Прединвестиционная фаза планирования деятельности фирмы. Основные этапы проектирования. Ожидаемый результат реализации проекта: результат-продукт и результат-эффект. Реализация стратегии развития компании, основанной на методах бизнес-планирования: различия между традиционной (дореформенной) системой планирования и бизнес-планированием.

Тема 2. Разработка аналитических разделов бизнес-плана. Ключевые разделы типового бизнес-плана

Основные аналитические разделы бизнес-плана и способы их формирования. Исследование внешней и внутренней среды при формировании бизнес-плана. Основные ключевые разделы типового бизнес-плана и порядок их формирования.

Тема 3. Оценка эффективности и экспертиза бизнес-проектов

Внутренняя и внешняя оценка бизнес-проекта. Основные показатели оценки эффективности бизнес-плана. Особенности внедрения бизнес-плана на предприятии.

Тема 4. Информационные технологии, используемые в процессе бизнес-планирования на предприятии

Зарубежные информационные технологии, используемые в бизнес-планировании на предприятии. Отечественные информационные технологии бизнес-планирования и их характеристики.

3 ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Место бизнес-плана в планировании на предприятии. Понятие бизнес-планирования в контексте управления предприятием в условиях конкурентной среды. Организация планирования бизнеса и его основные элементы. Реализация стратегии развития компании, основанной на методах бизнес-планирования

Тестирование. Доклад. Работа на практическом занятии - решение разноуровневых задач.

Тестовые задания по теме

1. Начальный этап управления:
 - a) организация
 - b) планирование
 - c) прогнозирование
 - d) мотивация
 - e) контроль
2. Планирование – это:
 2. Организация выполнения управленческих решений;
 - a) технология расчета финансовых показателей, учета и контроля доходов и расходов;
 - b) научно-обоснованный процесс, обеспечивающий управление ее деятельностью, направленный на достижение поставленных целей, базирующийся на данных прошлого, стремящийся определить и контролировать развитие организации в перспективе на основе прогноза и увязки ресурсов, ее потенциала с целями развития;
 - c) научный процесс, обеспечивающий разработку плановых целей деятельности предприятия;
 - d) целенаправленная координация во времени и пространстве всех материальных, трудовых и финансовых ресурсов, имеющихся или потенциально возможных в определенных конкретных условиях.
3. Планирование на предприятии в Советский период хозяйствования было следующих видов:

- a) Техничко-экономическое и оперативно-производственное
 - b) Стратегическое, тактическое, оперативно-производственное
 - c) Долгосрочное и бизнес-планирование
 - d) Директивное и индикативное
 - e) Пятилетнее и техпромфинплан.
4. Техпромфинплан – это:

a) комплексный текущий план производственной, технической и финансовой деятельности социалистического промышленного предприятия (объединения), конкретизирующий показатели перспективного (пятилетнего) плана и предусматривающих выполнение государственных плановых заданий с наибольшей эффективностью

b) комплексный текущий (годовой) план производственной, технической и финансовой деятельности, а также социального развития коллектива социалистического промышленного предприятия (объединения), конкретизирующий показатели перспективного (пятилетнего) плана и предусматривающих выполнение государственных плановых заданий с наибольшей эффективностью

c) план, включающий основные показатели производства, технического перевооружения, и рассчитанные затраты на эти виды деятельности

d) фрагмент бизнес-плана предприятия, включающий разделы на организацию технологий, производства и финансов

e) технико-экономический план развития предприятия

5. Разделы техпромфинплана:

a) оргтехплан, план производства и реализации продукции, план материально-технического снабжения, план по труду и заработной плате, план по себестоимости продукции и рентабельности производства, финансовый план, план социального развития коллектива.

b) Технический план, план производства, план продаж, финансовый план

c) Технический план, план производства, план продаж, финансовый план, план социального развития коллектива

d) Технический план, инновационный план, план производства и продаж, финансовый план,

e) Технический, промышленный, финансовый, социальный план, а также план материально-технического снабжения

6. План предприятия – это:

a) программа развития предприятия

b) определенный набор экономических показателей

c) прогнозный инструмент, носящий рекомендательный характер

d) документ по достижению поставленной цели субъектом предпринимательства, созданный на основе прогнозных данных и расписанный по исполнителям, времени и средствам

e) инструмент, позволяющий определить прибыль предприятия

7. Основные принципы планирования:

a) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность, участия, холизма

b) гибкость, непрерывность, ориентированность во времени, комплексность;

c) прогнозирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль;

d) прогнозирование, координация и контроль;

e) маржинальность, непротиворечивость, обязательность исполнения

8. Объект планирования – это:

a) экономические показатели предприятия

b) технико-экономические показатели предприятия

c) ресурсы предприятия

d) нормы и нормативы

e) организация, предприятие, их основные виды деятельности или функции

9. Предметом планирования являются:

a) используемые ресурсы предприятия

b) хозяйственная, социальная и экономическая деятельность предприятия;

c) нормы и нормативы, лимиты;

d) технико-экономические показатели деятельности предприятия

e) методы планирования

10. Форма планирования - это:

a) определенный вид плана, включающий ряд обязательных реквизитов

b) совокупность различных планов, используемых одновременно на предприятии

c) письменная или устная

d) перечень конкретных показателей

e) табличная, графическая, аналитическая

11. От степени неопределенности планы могут быть:

a) детерминированное и вероятностное (стохастическое)

b) реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное

c) директивное и индикативное

d) частное и общее

e) долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное

12. От ориентации основных идей плановика планы различают на:

a) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные

b) реактивные, инактивные, преактивные, интерактивные

c) детерминированные и вероятностные (стохастические)

d) последовательными и одновременными

e) агрегированными и детальными

13. В зависимости от горизонта планы бывают:

a) частные и общие

b) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

c) стратегические, тактические и оперативные

d) последовательными и одновременными

e) агрегированными и детальными

14. По методам реализации планы могут быть:

a) директивные и индикативные

b) частные и общие

c) балансовые, нормативные, сметные

d) стратегические, тактические и оперативные

e) детерминированные и вероятностные

15. По степени охвата сфер деятельности планы являются:

- a) детерминированные и вероятностные
- b) технико-экономическими и оперативно-производственными
- c) агрегированными и детальными
- d) частными и общими
- e) последовательными и одновременными

16. Эвентуальное планирование – это:

- a) упорядоченное планирование, т.е. планы последовательно чередуются друг за другом
- b) скользящее планирование, т.е. по истечении определенного срока, на который разрабатывался план, последний продлевается еще на конкретный период времени
- c) ограниченное заданными контурами (например, планирование площади цеха как суммы площадей производственных участков)
- d) внеочередное, осуществляется по мере необходимости, например, при реорганизации
- e) планирование с подробным расчетом и описанием процесса или объекта

17. По стадиям планирование делится на:

- a) частное и общее
- b) стратегическое, тактическое и оперативное
- c) технико-экономическое и оперативное
- d) бизнес-планирование, прогнозирование
- e) долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное

18. Особенностью оперативно-производственного планирования является:

- a) осуществление межцехового планирования
- b) сочетание разработки краткосрочных плановых заданий с организацией их выполнения, т.е. с диспетчированием
- c) распределение годовых планов на более короткий период по исполнителям
- d) осуществления планирования на разных уровнях управления
- e) разработка объемных и календарных планов

19. SWOT-анализ используется при разработке:

- a) финансового плана;

- b) плана научно-технического развития предприятия;
- с) плана производства
- d) стратегического плана
- e) плана продаж

20. Годовой эффективный фонд времени работы оборудования определяется как:

- a) число рабочих дней в году умноженных на число смен, на число часов в смене с учетом времени на ремонт и переналадку оборудования;
- b) количество станков умноженное на количество рабочих дней в году и на длительность смены
- с) количество календарных дней в году умноженное на 24 часа;
- d) режимный фонд минус плановое время остановок оборудования на ремонт;
- e) фактически отработанное время за год

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

Е. Оказать помощь в снижении рисков хозяйствования.

25. Создание бизнес-плана необходимо в тех случаях, когда ...

А. Нужно создать новое предприятие и требуется капитал.

Б. Предлагает новый инвестиционный проект и нужно определить необходимый капитал.

В. Происходят значительные изменения: реконструкция, покупка оборудования и т.п.

В. Предлагает новый ассортимент изделий или продуктовый проект.

Г. Нужно разработать стратегический план предприятия, развития муниципального образования, региона, страны.

Д. Нужно разработать оперативный план предприятия, функционирования муниципального образования, региона, страны.

26. Принципиальными задачами бизнес-плана на предприятии являются ...

А. Изучение перспектив развития будущего рынка сбыта продукции, чтобы производить то, что можно продать.

Б. Определиться с вероятностью кризисного сценария развития событий на рынке и наметить меры по снижению кризисных потерь.

В. Оценить затраты, необходимые для производства и сбыта востребованной на целевом рынке продукции, соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет продавать, и определить потенциальную прибыльность намечаемого дела.

Г. Установить разнообразные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его осуществления, и предложить мероприятия по минимизации предпринимательских рисков в случае нежелательного развития событий.

Д. Определить критерии и показатели, позволяющие контролировать ход дела.

27. Функциями бизнес-плана выступают ...

А. Подготовка информационного досье, программы реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе его реализации.

Б. Предупреждение инвесторов, кредиторов, партнеров, муниципальные органы о возможных трудностях и зонах риска, выявление их причин и определение оптимальных путей их устранения.

В. Информирование заинтересованных в проектном предложении внешних групп о технических, организационно-

экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах бизнес-идеи.

Г. Разработка концепции ведения бизнеса в условиях постоянно меняющейся экономической конъюнктуры.

Е. Оценка фактических результатов бизнес-деятельности за период.

Ж. Обоснование для привлечения денежных средств у заимодавцев и потенциальных инвесторов.

28. В зависимости от целей составления существует несколько типов бизнес-планов ...

А. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта.

Б. Концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта (бизнес-предложение).

В. Бизнес-план компании (концерна).

Г. Бизнес-план предприятия.

Д. Бизнес-план структурного подразделения (центра ответственности).

Е. Бизнес-план функционального подразделения.

Ж. Бизнес-план – заявка на кредит.

З. Бизнес-план – заявка на грант.

И. Бизнес-план развития муниципального образования.

К. Бизнес-план развития региона.

Л. Бизнес-план развития страны.

29. Специальными бизнес-планами финансово-экономического характера являются...

А. Эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами.

Б. Эмиссия облигаций открытыми акционерными обществами.

В. Подготовка к продаже приватизируемых предприятий.

Г. Подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс.

Д. Выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа ООО и закрытых акционерных обществ или пая в товариществах при выходе из состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков).

Е. Обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

30. Бизнес-план в сравнении со стратегическим и оперативным планом и инвестиционным проектом ...

- А. Не имеет принципиальных отличий.
- Б. Представляет собой план разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.
- В. Шире инвестиционного проекта, поскольку охватывает и/или детализирует организационные, маркетинговые и финансовые аспекты бизнес-деятельности.
- Г. Отличается структурой.
- Д. Отличается ориентацией целей.
- Е. Отличается охватываемыми аспектами деятельности. Ж. Отличается периодом действия.

Темы аналитических работ (докладов, сообщений)

Аналитическая работа (доклад) выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.

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 целеполагания и реализации принципов бизнес-планирования на предприятии в условиях кризисных трудностей.
4. Стратегические и тактические задачи бизнес-плана предприятия на разных фазах цикличного развития экономики.
5. Значение бизнес-плана для руководства и работников предприятия и различных категорий внешних потребителей в условиях подъема экономики и в ситуации углубляющегося финансового кризиса.
6. Практика и проблемы использования бизнес-плана для реализации конкретной политики (маркетинговой, финансовой,

функциональной, экологической и другой) предпринимательской деятельности.

7. Особенности подготовки и контроля выполнения бизнес-плана муниципального образования (региона, страны).

8. Совершенствование процедур расчета натуральных и стоимостных показателей бизнес-плана.

9. Процесс составления бизнес-плана для создания нового предприятия.

10. Обеспечение адекватности бизнес-планирования и системы контроля на предприятии.

11. Влияние отраслевой специфики на содержание бизнес-плана предприятия.

12. Совершенствование анализа состояния и перспектив развития отрасли при подготовке бизнес-плана.

13. Проблема выбора местоположения бизнеса и методический инструментарий ее разрешения.

14. Цели и экономическая стратегия предприятия, проблемы их гармонизации и воплощения в бизнес-плане.

15. Бизнес-контроль как продолжение и обратная сторона оперативного бизнес-планирования на предприятии.

16. Проблема выбора контрольных диапазонов в плановом управлении бизнесом.

17. Программа корректирующих действий в плановом управлении бизнесом: назначение, содержание, порядок разработки и реализации.

18. Создание службы контроллинга и совершенствование бизнес-планирования на предприятии.

19. Бизнес-план как инструмент рыночного управления и развития фирмы.

20. Проблемы поиска деловой информации в бизнес-планировании.

21. Информация о перспективах развития фирмы и ее вкладе в развитие отрасли и региона.

22. Характеристика патентной защищенности предлагаемых товаров (услуг) или технологий их производства.

23. Учет мнений потребителей при разработке новых товаров или их модернизации.

24. Исследование факторов, влияющих на спрос товаров (услуг).

25. Изучение потребностей потенциальных покупателей и перспективы их изменения.

26. Прогнозирование развития емкости сегментов рынка.

27. Конкуренты фирмы как объект исследования бизнес - среды.

28. Сравнительный анализ конкурентоспособности товаров фирмы.

29. Основные проблемы продвижения новых товаров фирмы на рынки и пути их решения.

30. Планирование мероприятий по достижению оптимального объема продаж и получению максимальной прибыли.

31. Планирование реализации продукции и эффективность методов реализации.

32. Планирование послепродажного обслуживания клиентов.

33. Методика составления плана маркетинга для различных видов деятельности.

34. Циклограмма производства и реализации продукции.

35. Методика разработки производственных планов для различных видов деятельности.

36. Варианты расчетов в финансовом плане: оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный.

37. Значение разработки плана получения средств для создания и развития стратегического центра хозяйствования.

38. Методика разработки производственных планов для различных видов деятельности.

39. Оценка вероятности возникновения рисков и ожидаемого ущерба.

40. Особенности оценки рисков для крупных и простых проектов.

41. Порядок и методы представления информации о правовых аспектах деятельности фирмы

42. Оценка потребностей в инвестициях и источников их финансирования.

43. Особенности разработки приложений к бизнес-плану.

44. Особенности переговоров с предпринимателями различных стран.

45. Методика проведения презентации бизнес-плана для различных видов деятельности

Текущие задачи и задания

1 Задачи репродуктивного уровня

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

Задача (задание) 2

Внесите недостающую информацию в принципиальную схему взаимосвязи разделов оперативного бизнес-плана (рис. 1).

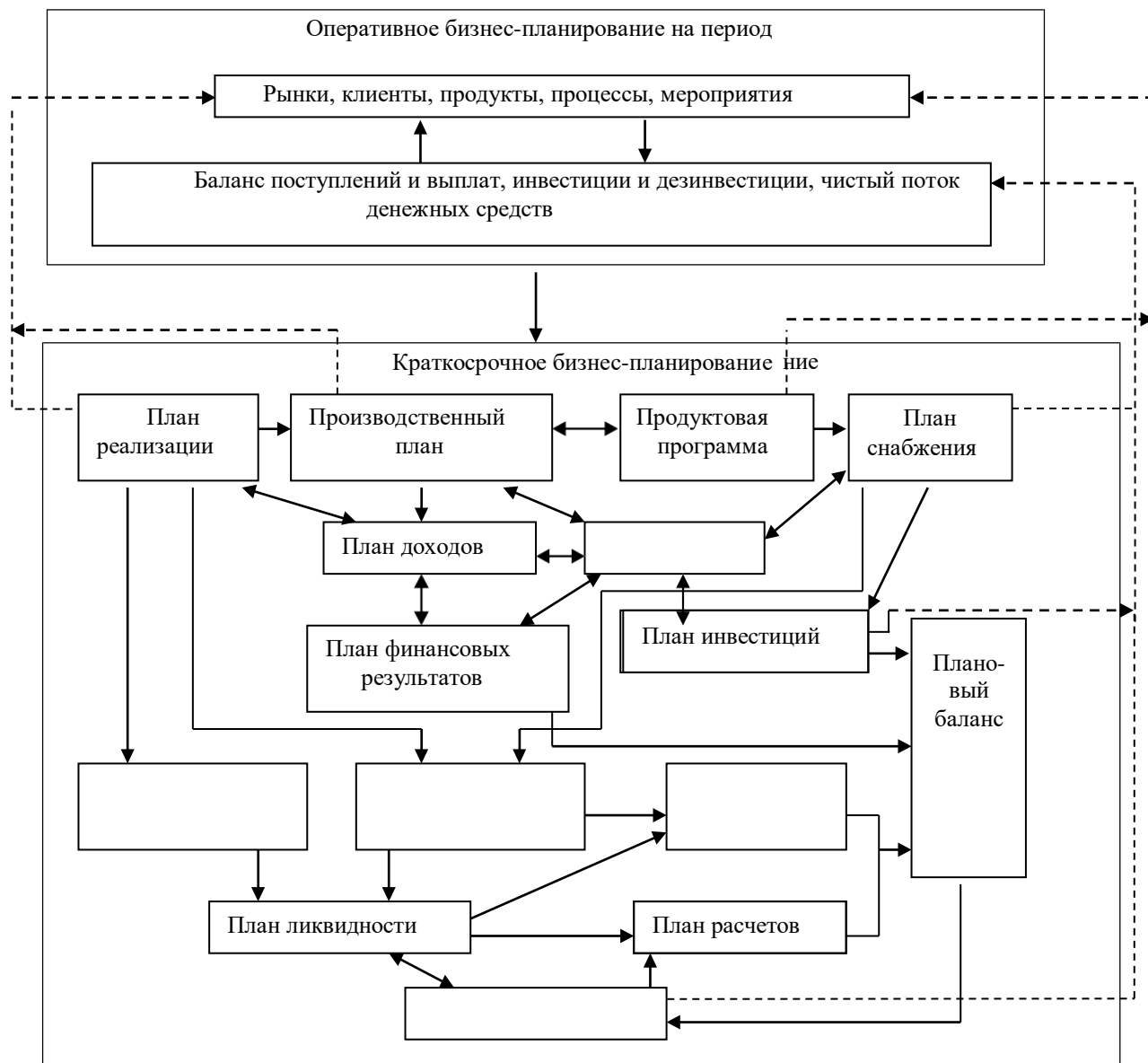


Рисунок 1 - Принципиальная схема взаимосвязи разделов оперативного бизнес-плана

Задача (задание) 3

Завершите, используя группировочные основания, представленные в расположенной ниже таблице, классификацию отклонений для целей бизнес-планирования и контроля на предприятии:

Классификационное основание	Виды отклонений
Характер отклонения	
Объект регулирования	
Экономическое содержание факторов производства	
Время обнаружения	
Контролируемость	
Место обнаружения	
Причины	
Степень полноты выявления	
Факторы влияния	
Целесообразность исследования	

2 Задачи реконструктивного уровня

Задача (задание) 1

Определите, какое решение «производить самому» или «покупать на стороне» должно найти отражение в оперативном плане предприятия и размер обусловленной им выгоды. Ответьте на вопрос, какие нефинансовые факторы должны быть проанализированы специалистами-плановиками дополнительно, чтобы принять окончательное и взвешенное решение?

Дано: Специалисты планового отдела предприятия, изготавливающего двигатели для автомобилей и обычно собственными силами производящего все комплектующие узлы, опираясь на информацию отдела снабжения, установили, что в предстоящем (коротком) периоде появится возможность приобретать без каких-либо ограничений по количеству аналогичные комплектующие у поставщика по цене 2500 руб. за сборочный узел. Согласно плановым расчетам, в предстоящем периоде на продуктовую программу потребуется 10 тыс. единиц комплектующих.

Собственные затраты предприятия по изготовлению одного узла ожидаются в следующих размерах (руб.):

- прямые материалы – 808;
- прямые затраты на рабочую силу – 700;
- оплата служащих и руководителей предприятия, арендная плата, отчисления на износ основных средств, налоги, расходы на содержание помещений и складов – 50000000;

– вспомогательные материалы, инструменты, топливо и энергия для технологических целей – 4000.

Справочно: постоянные накладные издержки на предприятии принято разносить пропорционально прямым затратам на оплату труда. Для планируемого периода – это 150% прямых затрат на рабочую силу.

Задача (задание) 2

Определите нормативы чистой продукции изделий и объем нормативной чистой продукции предприятия исходя из следующих данных.

Показатели	Изделие			
	А	Б	В	Г
1. Годовой выпуск, шт.	100	1200	2500	700
2. Себестоимость, руб.	200	130	100	250
3. Материальные затраты в себестоимости продукции, руб.	100	60	40	120
4. Заработная плата производственных рабочих, руб.	50	60	30	90
5. Норматив рентабельности по отношению к себестоимости обработки, %	15	15	15	15

Заработная плата промышленно-производственного персонала предприятия составляет 300 тыс. руб., в том числе производственных рабочих – 120 тыс. руб.

3 Творческий уровень

Задача (задание) 1

Предприятие планирует выпускать 33 600 изделий в год. Реальный годовой фонд времени работы всего оборудования составляет 36 000 ч., единицы оборудования – 720 ч. Норма затрат времени работы оборудования при обработке единицы изделия 1,2 ч.

Определить, сколько дополнительных единиц оборудования требуется предприятию и какими минимальными денежными средствами оно должно располагать, если единица оборудования стоит как минимум 47000 руб.?

Задача (задание) 2

Рабочий затрачивает на производство изделий А, В и С соответственно 2,6; 2 и 2,1 часа. Реальный годовой фонд времени работы одного рабочего составляет 2000 часов. Изделия А и В планируется производить в объеме по 200 шт. Сколько при этом рабочий сможет произвести изделий С?

Задача (задание) 3

Плановый объем товарной продукции в стоимостном выражении равен 7,2 млн. руб. Минимальная рыночная цена единицы изделия 600 руб. Реальный фонд времени работы оборудования предприятия 39600 ч. Норма времени на обработку единицы изделия 1,8 ч.

Найти: 1) величину планируемого задания, 2) оптимальный объем выпуска исходя из имеющегося оборудования, 3) величину превышения оптимального товарного выпуска (в стоимостном выражении) над заданным.

Задача (задание) 4

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

Задача (задание) 5

Планируемый годовой выпуск предприятием изделия «В» – 10000 штук.

Согласно технологическому процессу механический цех для изделия «В» изготавливает детали А и Б.

На одно изделие требуется: деталей А – 4 штуки, деталей Б – 6 штук.

Трудоемкость изготовления одной детали А – 0,5 нормо-часа, детали Б – соответственно – 1 нормо-час.

Остатки на начало года: деталей А – 5000 штук, деталей Б – 2700 штук.

Норматив переходящих остатков на конец года: по детали А – 4800 штук, по детали Б – 3000 штук.

Определить:

- а) производственную программу механического цеха в детали А;
- б) производственную программу механического цеха в детали Б;
- в) общую трудоемкость производственной программы цеха в нормо-часах.

Тема 2. Разработка аналитических разделов бизнес-плана.

Ключевые разделы типового бизнес-плана

Контрольный опрос. Решение кейс-задач. Работа на практическом занятии – решение разноуровневых задач.

Вопросы для контрольного опроса

1. Что такое прогноз конъюнктуры рынка.
2. Охарактеризуйте современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере.
3. Обоснуйте роль прогноза коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов.
4. Что такое общая стратегия маркетинга: рыночная стратегия бизнеса, описание и анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта.
5. Поясните анализ продаж за предшествующий период.
6. Что такое сегментация рынка.
7. Дайте определение емкости рынка.
8. Как получить прогноз развития рынка.
9. Обоснуйте планирование ассортимента.
10. Как проводится оценка конкурентоспособности товара.
11. Поясните методику планирования цены.
12. Что такое прогнозирование величины продаж.

13. Приведите методику разработку собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов.

14. В чем заключается анализ системы ценовых скидок как инструмента стимулирования реализации.

15. Проведите сравнительный анализ эффективности методов реализации.

16. Обоснуйте структуру собственной торговой сети.

17. Что такое политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий.

18. Что такое реклама и продвижение товара на рынок.

19. Что такое титульный лист, оглавление и резюме.

20. Поясните суть проекта.

21. Охарактеризуйте раздел «История бизнеса».

22. Охарактеризуйте раздел «Описание товаров и услуг».

23. Охарактеризуйте раздел «Положение в отрасли и на рынке»: оценка емкости рынка и тенденций развития отрасли.

24. Охарактеризуйте раздел «План маркетинга»: сегментация рынка, ценообразование, ассортиментная политика, сбытовая политика, гарантии и реклама.

25. Охарактеризуйте раздел «Производственная программа инвестиционного проекта»: основные показатели, разработка схем производственных потоков.

26. Охарактеризуйте раздел «Анализ конкурентоспособности и стратегических конкурентов»: разработка конкурентного профиля и выбор конкурентной стратегии.

27. Охарактеризуйте раздел «Рисковый план»: виды предпринимательского риска и мероприятия по их предупреждению и ликвидации последствий.

28. Охарактеризуйте раздел «Финансовый план инвестиционного проекта»: балансовый метод планирования и анализ финансовых показателей.

29. Охарактеризуйте раздел «Организационный план»: деловое расписание, разработка функциональной структуры, правовые аспекты деятельности.

Кейс-задача 1

Компания А закупает качественное европейское сырье по 100 рублей, перерабатывает его (переработка обходится в 20 рублей на изделие) и продает по 150 рублей. Итого прибыль получается с единицы продукции: $150 - 100 - 20 = 30$ рублей. Девиз компании А: «Стабильное качество, стабильные поставки».

Компания Б закупает китайское сырье по 50 рублей, перерабатывает его (+20 рублей) и продает по 100 рублей, получая такую же прибыль с единицы: $100 - 50 - 20 = 30$ рублей. Ее девиз: «Лучшая цена!».

Внешне продукция компаний не отличается. Каждая компания работает на своем ценовом сегменте, и клиенты выбирают: кто - качество, кто – цены. У компании А дела идут хорошо, так что она неожиданно получила заказов больше, чем рассчитывала. А сырья на дополнительные объемы нет!

Представьте себя директором компании А. Как вы считаете нужно поступить:

1) Отказаться от сверхплановых заказов, нарушив свой принцип – «стабильные поставки».

2) Закупить китайское сырье у фирмы Б (та готова отдать его за 70 рублей), и переработав, продать по прежней цене, получив при этом прибыль $150 - 70 - 20 = 60$ рублей с каждой единицы. Правда при этом будет нарушена часть принципа - «стабильное качество», но зато сохранена вторая его половина: «стабильные поставки».

3) Закупить у компании Б готовые изделия по оптовой цене 90 рублей и, заменив на них бирки, продать все по той же фирменной цене, заработав при этом $150 - 90 = 60$ рублей. (с принципами будет то же, что и в случае 2). Дополнительный выигрыш при этом можно получить, отправив часть сотрудников в административный отпуск (переработка ведь не нужна!)

Кейс-задача 2

Установите сильные стороны, недостатки и допущенные разработчиками ошибки в описаниях продукта в приведенных ниже примерах бизнес-планов на функционирующем и вновь создаваемом производстве.

Дано: 1. Фрагмент бизнес-плана начинающей компании ABC.

ABC разрабатывает полный ассортимент продуктов здорового питания с их минимальной обработкой, предназначенных для детей. Все продукты содержат необходимые ингредиенты: полезные травы и полученные естественным путем витамины, минеральные вещества и другие натуральные добавки. Продукты не содержат химических веществ или добавок. Никогда не применяется соль. Подслащивание производится только натуральными веществами. Потребление продукции ABC в соответствии с холистической системой питания, разработанной компанией, сократит, если не исключит совсем, потребность в дополнительных витаминах.

В то время как другие компании утверждают, что продают здоровые и питательные пищевые продукты для грудных детей, в процессе их приготовления происходит утеря многих питательных компонентов. Применяемый компанией универсальный процесс сохраняет эти питательные вещества в продуктах, благодаря чему они превосходят по качеству аналогичные товары крупнейших компаний, выпускающих детское питание. Их разработка осуществлялась в течение трех лет, при этом использовались данные клинической практики педиатрии, ориентированной на использование фактора качественного питания.

Кроме того, была получена ценная информация от родственной компании ЛДК, которая в течение последних трех лет владела и управляла магазином по продаже продуктов здорового питания для взрослых и детей. Этот магазин 14 месяцев служил полигоном для пробного маркетинга ассортимента детского питания Компании. Благодаря ей, мы могли выяснить, довольны ли потребители. В первые три месяца продукты предлагались в качестве образцов. Затем они успешно продавались через ЛДК.

Ассортимент компании разрабатывался так, чтобы поставлять на рынок широкий круг натуральных продуктов питания для детей. Первоначально Компания планирует выпустить на рынок отдельные их наименования, и будет постепенно расширять их набор в каждой из двух главных групп продуктов. ABC планирует разрабатывать и вести маркетинг полного ассортимента основных и вспомогательных блюд, а также десертов, так как она полагает, что рынок обладает значительным потенциалом.

2. Фрагмент бизнес-плана модернизации шампиньонного комплекса ЗАО «Вектор-Шарм», расположенного в Новосибирской области.

В условиях Сибири, где сельское хозяйство не может быть высокорентабельным, должны применяться сельскохозяйственные технологии индустриального типа. Выращивание грибов на специализированных комплексах – одна из таких технологий. Грибы успешно растут при температуре 9- 17 градусов, без света, сами выделяя незначительное тепло. Используя заглубленное или хорошо теплоизолированное помещение, возможно достичь уверенной производительности такого комплекса на уровне комплексов, расположенных в более умеренном климате. Например, для обеспечения деятельности комплекса «Вектор-Шарм» достаточно 120-150 тонн угля в год. Грибы шампиньоны растут хорошо и зимой, и летом, позволяя снимать урожай круглый год, независимо от погодных условий.

Кейс-задача 3

Установите, какой из четырех продуктовых проектов, воплощающих различные варианты реализации интересной продуктовой идеи, должен быть избран для подготовки бизнес-плана.

Дано: Для оценки продуктовых проектов экспертами использовалась 10-балльная шкала.

Экспертные оценки представлены ниже:

Критерии оценки проектов	Оценка параметров в баллах				Вес (важность) параметра
	1-й проект	2-й проект	3-й проект	4-й проект	
I. Сложность проекта					0,25
1. Ограничивающие условия					
Политические структурные ограничения	8	1	3	6	0,5
Технологические ограничения	2	6	8	7	0,5
2. Величина проекта					0,4
Длительность разработки	10	4	10	8	0,6

проекта	6	5	10	8	0,4
Масштабность проекта					
3. Зависимость проекта					0,15
Зависимость от внешних производств	3	3	4	10	0,6
Зависимость от внутренних производств	7	9	6	4	0,4
4. Характеристики проблемы					0,20
Степень новизны	9	7	10	6	0,6
Степень структурируемости	5	5	2	6	0,4
II. Относительная полезность					0,15
1. Характеристики использования					
Длительность жизненного цикла	6	4	10	8	0,3
Гибкость в использовании	6	3	7	8	0,7
2. Характеристики полезности					0,10
Полезность для персонала	7	10	8	6	0,5
Полезность для внешней среды	4	9	8	2	0,5
3. Конкурентоспособность					0,15
Приобретение новых знаний	5	7	10	4	0,7
Потенциал дальнейшего развития	8	6	10	6	0,3
4. Экономическая эффективность					0,60
Срок окупаемости	2	10	8	7	0,6
Рентабельность	4	5	10	7	0,4

Разноуровневые задачи и задания

1 Задачи репродуктивного уровня

Задача 4

Предприятие выпустило основной продукции на сумму 325,6 тыс. руб. Стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону, составила 41,15 тыс. руб. полуфабрикатов собственного производства изготовлено на 23,7 тыс. руб., из них 80% потреблено в своем производстве. Размер незавершенного производства увеличился на конец года на 5,0 тыс.

руб. Материальные затраты составляют 40% от стоимости товарной продукции. Определите размер реализованной, валовой и чистой продукции.

Задача (задание) 5

Имеются следующие плановые и фактические данные по выпуску продукции предприятия за отчетный период (таблица).

Таблица – Исходные данные

Изделия	Выпуск, тыс. руб.	
	план	факт
А	81,45	80,23
Б	92,73	93,5
В	44,8	44,8
Г	-	20,32
Д	31,6	-
Е	26,85	47,34

Определите процент выполнения плана по ассортименту и по объему.

Задача (задание) 6

Выполнение плана по выпуску продукции предприятием за отчетный период представлено в таблице.

Таблица – Исходные данные

Изделия	Выпуск, тыс. руб.	
	план	факт
А	95,8	92,1
Б	84,3	86,8
В	45,7	45,7
Г	-	21,3

Определите процент выполнения плана по ассортименту и по объему.

Задача (задание) 7

Основная продукция предприятия запланирована в объеме 520 тыс. руб., услуги промышленного характера – 48 тыс. руб. стоимость полуфабрикатов составит в планируемом периоде 50 тыс. руб., из них 50% - для собственного производства. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 38 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода – 80 тыс. руб., на конец периода – 30 тыс. руб. Определите объем

реализованной, валовой и чистой продукции предприятия, если известно, что стоимость материальных затрат составляет 55% товарной продукции.

Задача 8

Осуществите выбор продуктовой альтернативы, для которой на предприятии следует разработать бизнес-план.

Дано: Установлено, что для предприятия существует три альтернативы реализации продуктовой идеи: собственные НИОКР, приобретение лицензии, присоединенное производство.

Для оценки продукта, который может быть создан альтернативными способами, экспертами использовалась шкала: от -2 (очень плохо) до +6 (очень хорошо). Результаты экспертной оценки продуктовых альтернатив представлены в таблице

Таблица – Исходные данные

Оцениваемые параметры	Оценка в баллах			Вес параметра	
	продукта собственных НИОКР	Лицензионного продукта	продукта производства, которое может быть присоединено		
Вклад в покрытие постоянных затрат и прибыль	6	4	2	2	
Затраты капитала:	в основные средства	2	0	0,5	
	в оборотные средства	4	2	0,5	
Пригодность* для НИОКР ноу-хау	техническое исполнение	2	6	4	1
		-2	6	4	1

Пригодность* для сбыта система маркетинга система распределения	6 6	2 4	6 2	2 2
Пригодность* для производства наличие технологий наличие мощностей	2 4	6 4	6 6	2 1, 5
Пригодность* для снабжения доступность сырья зависимость от поставщиков	4 2	– 2 0	6 6	1, 5 1
Пригодность* для утилизации повторное (дальнейшее) использование повторная (дальнейшая) утилизация	4 4	6 6	6 4	1 1

* Под пригодностью понимается уровень соответствия нового продукта существующим функциональным подсистемам организации.

2 Задачи реконструктивного уровня

Задача (задание) 9

Определите, целесообразно ли включать поступивший заказ в оперативный план предприятия или же следует отказаться от него.

Дано: Плановые расчеты показали, что в планируемом (коротком) периоде у предприятия будут избыточные производственные мощности. Поступило предложение от сторонней организации, пожелавшей арендовать в планируемом периоде неиспользуемые мощности за 10.000 дол. в год.

Плановый отдел предприятия рассматривает возможность включения в оперативный план заказа, поступившего со стороны, на сумму 30.000 дол. Для выполнения заказа предприятию потребуется приобрести в планируемом периоде

150 кг материала по цене 20 дол. за 1 кг. Зарплата производственных рабочих, занятых выполнением заказа, планируется в сумме дол. Накладные расходы, как ожидается, не превысят 24.000 дол., 2/3 которых – постоянные.

Задача (задание) 10

Определитесь с оптимальной продуктовой программой предприятия в условиях ожидаемого в планируемом (коротком) периоде дефицита квалифицированного труда.

Дано: Запланированы следующие показатели производственно-сбытовой деятельности предприятия, представленные в таблице.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Продукт Х	Продукт У
1. Максимально возможное время использования труда рабочих дефицитной специальности в планируемом периоде, ч	9900	
2. Время обработки единицы продукта в «узком» месте, ч	8,5	12,5
3. Ожидаемый спрос, ед.	650	420
4. Планируемая цена сбыта, руб.	2000	1800
5. Удельные переменные издержки, руб.	1500	1200
6. Постоянные издержки в планируемом периоде, руб.	498000	

Задача (задание) 11

Проведите контрольные расчеты по сбыту за период, определив влияние на результат таких факторов, как изменение объема, изменение цен, уменьшение выручки, изменение издержек. Объясните, почему плано-контрольные расчеты по сбыту обязательно должны проводиться в разрезе отдельных продуктов.

Дано: Предприятие специализируется на выпуске пяти изделий. Плановая и фактическая чистая сумма покрытия за анализируемый период совпали и составили 18900 д.е. Плановые и фактические данные о выпуске и обусловивших его издержках

представлены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Вид продукта	Плановая программа сбыта				Фактический сбыт			
	Объем, шт.	Цена, д.е.	Переменные издержки продукта, д.е.	Уменьшение выручки, д.е.	Объем, шт.	Цена, д.е.	Общие переменные издержки, д.е.	Уменьшение выручки, д.е.
1	1000	5,00	3	200	1200	5,50	4000	300
2	2000	10,00	5	1000	1800	9,50	8000	800
3	1000	10,00	6	400	800	10,00	4500	400
4	500	20,00	10	500	600	19,00	6500	600
5	–	30,00	20	–	200	30,00	5000	100
Итого	–	–	–	2100	–	–	2800	2200

Задача (задание) 12

Определите плановую цену сбыта обогревателя *A* изготовителем, ориентируясь на конкурентные преимущества изделия.

Дано: Менеджмент предприятия принял решение в планируемом периоде установить цену сбыта на обогреватель модели *A*, исходя из его конкурентных преимуществ по сравнению с изделием, изготавливаемым конкурентом (обогреватель модели *B*). Ожидается, что конкурент будет реализовывать свой продукт на рынке по цене, не превышающей 400 руб. за штуку. Силами специалистов предприятия (включая работников службы/отдела сбыта) была произведена оценка конкурентоспособности обогревателей в баллах, результаты которой сведены в таблицу.

Таблица – Исходные данные

Изделие	Удельный вес параметра			
	Диапазон режимов – 20%	Безопасность эксплуатации – 20%	Мощность 20%	Качество обогрева – 40%
Модель А	5	5	4	4

Модель Б	4	3	3	3
----------	---	---	---	---

Задание 13

Проведите расчет последствий для предприятий снижения цены сбыта продуктов в планируемом периоде. Объясните, как влияет доля постоянных издержек в совокупных затратах на продукт на уровень эластичности спроса, обеспечение которого требуется для сохранения прибыли при снижении цены в планируемом периоде.

Информация для планирования представлена в таблице.

Таблица – Исходные данные

Предприятия	Запланированный объем сбыта, штук	Эластичность спроса от цен на продукцию	Первоначальная цена, руб.	Запланированное снижение цены, руб.	Плановые затраты предприятия, тыс. руб.	
					общие	из них постоянные
№ 1	10.000	1,75	17,50	1,00	100	20
№ 2	10.000	1,75	17,50	1,00	100	50

3 Задачи творческого уровня

Задача (задание) 14

(по калькулированию себестоимости продукции)

Каждый студент должен составить плановую калькуляцию себестоимости продукции на примере конкретного предприятия, а также проанализировать структуру себестоимости рассматриваемой продукции и выявить пути по ее снижению.

Методика расчета может быть следующая:

1. Расчет затрат по статье «Сырье, материалы и другие материальные ценности за вычетом реализуемых отходов» (методика рассмотрена на лекции).

2. Расчет затрат по статье «Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера» осуществляются по формуле (8.1):

$$Z_k = K_{tz} * \sum N_{kj} * C_{kj}, \quad (1)$$

где N_{kj} – количество комплектующих или полуфабрикатов j -того наименования, шт.;

C_{kj} – оптовая цена j -того наименования комплектующего или полуфабриката, руб.

3. Расчет затрат по статье «Топливо и электроэнергия для технологических целей». В эту статью включают, как правило, затраты на силовую энергию, потребляемую технологическим оборудованием и транспортными средствами:

$$Z_{эл} = W_y * F_э * C_э * K_{см} * K_{эв} * K_{эм} * K_{зо} * \frac{y}{\eta}, \quad (2)$$

где W_y – установленная мощность электродвигателя оборудования и транспортных средств, кВт;

$F_э$ – эффективный фонд времени работы оборудования;

$C_э$ – тариф на 1 кВт·ч электроэнергии;

$K_{см}$ – количество смен;

$K_{эв}$ – коэффициент, учитывающий использования энергии по времени (0,6 ... 0,7);

$K_{эм}$ – коэффициент, учитывающий использование энергии по мощности (0,4 ... 0,5);

$K_{зо}$ – коэффициент загрузки оборудования;

U – коэффициент, учитывающий потери электроэнергии в сети;

η – коэффициент полезного действия оборудования.

Сначала определяется сумма затрат по этой статье на весь выпуск, а затем по каждому виду продукции распределяется прямо пропорционально основной заработной плате основных производственных рабочих.

4. Расчет затрат по статье «Основная заработная плата основных производственных рабочих» (см. п. 12.3 учебного пособия).

5. Расчет затрат по статье «Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих» может быть принята в процентах к основной заработной плате.

6. Расчет затрат по статье «Основная и дополнительная заработная плата прочего ППП» (см. методику расчета в теме 7).

7. Расчет затрат по статье «Отчисления на социальные нужды»: осуществляется исходя из размера налога, который устанавливается законодательно.

8. Расчет затрат по статье «Расходы на подготовку и освоение производства» (Зпп): если эти затраты идут не из инновационного фонда, то определяются по формуле (3):

$$Зпп = Зор * Нпп, \quad (3)$$

где Зор – заработная плата основных рабочих;

Нпп – процент расходов на освоение производства (устанавливается предприятием).

9. Расчет затрат по статье «Износ инструментов и приспособлений целевого назначения» (Зи):

$$Зи = Зор * Ни, \quad (4)$$

где Ни – норматив на износ инструментов и приспособлений целевого назначения (устанавливается предприятием).

10. Расчет затрат по статье «Амортизационные отчисления основных производственных фондов». Сумму амортизации определяют исходя из балансовой или первоначальной стоимости ОПФ и норм амортизации.

11. Расчет затрат по статье «Общепроизводственные расходы»: могут рассчитываться укрупнено исходя соответствующего норматива, который определяется предприятием.

12. Расчет затрат по статье «Общехозяйственные расходы»: могут рассчитываться укрупнено исходя соответствующего норматива, который определяется предприятием.

13. Расчет затрат по статье «Потери от брака» ведется, если процент брака известен.

14. Расчет затрат по статье «Прочие затраты». В состав этой статьи включают затраты на гарантийный ремонт, гарантийное обслуживание и др. виды затрат. Их величину можно определить укрупнено, приняв норматив прочих затрат (как правило, это 0,5-2%) от суммы всех предыдущих до этой статьи (сумма статей с 1 по 13).

15. Итого производственная себестоимость (сумма статей с 1 по 14).

16. Коммерческие расходы могут определяться укрупнено как доля от производственной себестоимости, как правило, это 1-2%.

17. Полная себестоимость (ст. 15 + ст.16).

Задача (задание) 15

Определите целесообразность включения в квартальный план фирмы однодневного семинара, если по предварительной оценке число желающих принять в нем участие не превысит 4-х человек.

Фирма, занимающаяся организацией обучения менеджеров, запланировала провести в предстоящем квартале однодневный семинар и потратила 1500 д.е. на печатание 5000 брошюр и их рассылку потенциальным клиентам (типографские и почтовые расходы). Проведение семинара потребует осуществления в предстоящем квартале расходов по аренде конференц-зала в сумме 250 д.е. в день, расходов на раздаточный материал в сумме 3 д.е. на одного участника, а также расходов на питание, включая напитки, в сумме 12 д.е. на одного участника семинара. В случае отказа от аренды конференц-зала фирме придется выплатить штраф в сумме, соответствующей 25% арендной платы. Оплата услуг лектора в случае проведения семинара составит 400 д.е. в день. Стоимость участия в семинаре объявлена для потенциальных клиентов в сумме 200 д.е.

Задача (задание) 16

Сформируйте продуктовую программу на планируемый (короткий) период по критерию максимизации прибыли предприятия.

При определении на предстоящий короткий период продуктового ассортиментного набора предприятия плановым отделом рассматривались три продукта: А, В и С. Запланированные в разрезе отдельных продуктов показатели представлены в таблице (руб.).

Таблица – Исходные данные

Показатели	Продукт А	Продукт В	Продукт С
------------	--------------	--------------	--------------

1. Объем реализации, ед.	100	150	70
2. Выручка	210000	450000	175000
3. Себестоимость: единицы продукта всего товарного выпуска	2200 220000	2600 390000	2000 140000
4. Прямые переменные издержки: единицы продукта всего товарного выпуска	1800 180000	2400 360000	1285,7 90000
5. Полные накладные издержки	40000	30000	50000

В структуре полных накладных издержек в предстоящем периоде доля постоянных издержек ожидается в пределах 40%, а переменных издержек – 60%.

Тема 3. Оценка эффективности и экспертиза бизнес-проектов

Контрольный опрос. Творческое задание. Работа на практическом занятии – решение разноуровневых задач.

Вопросы для контрольного опроса

1. Объясните назначение и область применения показателей экономической эффективности бизнес-проектов.

2. Назовите систему показателей, используемую при оценке эффективности инвестиционного бизнес-проекта?

3. Какова сущность определения коэффициентов дисконтирования?

4. Какова сущность и методика расчёта показателя чистого дисконтированного дохода?

5. В чем заключается экономическая сущность нормы дохода (прибыли), приемлемой для инвестора?

6. Как определить дисконтированный срок окупаемости инвестиций бизнес-проекта?

7. Что показывает индекс прибыльности и каково его влияние на условия реализации плана?

8. Раскройте сущность показателя внутренней нормы доходности для принятия решения относительно приемлемости бизнес-проекта для предприятия?

9. Где и в каких ситуациях используется метод расчёта простого срока окупаемости проекта?

10. Как влияет выбранная ставка дисконтирования на содержание денежного потока бизнес-проекта?

11. Какие методы могут быть использованы для оценки экономической эффективности бизнес-проектов и в чем принципиальное различие между ними?

12. Раскройте сущность метода, основанного на расчёте нормы доходности бизнес-проекта. В чем состоят его достоинства и недостатки?

Индивидуальные творческие задания

1. Цель задания. Приобрести знания и умения разработки бизнес-плана на предприятии.

Творческое задание. Составить и рассчитать краткий бизнес-план предприятия нового продукта (услуги, работы).

Методические рекомендации

В Российском законодательстве не существует единой установленной процедуры бизнес-планирования, нет четких требований к структуре и содержанию бизнес плана.

Обычно основными элементами бизнес плана являются:

- титульный лист,
- вводная часть (резюме проекта),
- аналитический раздел,
- содержательный раздел (сущность проекта),
- раздел внутрифирменного планирования.

Ключевые моменты бизнес-планирования - это оценка инициаторами проекта:

- 1) возможности, необходимости и объема выпуска продукции;
- 2) потенциальных потребителей;
- 3) конкурентоспособности продукта на внешнем и внутреннем рынках;
- 4) своего сегмента рынка;
- 5) показателей эффективности инвестиций;

б) наличие капитала у инициатора.

Как правило, бизнес план включает 9 разделов:

- резюме,
- общая характеристика предприятия,
- анализ рынка и основных конкурентов,
- производственный план,
- план маркетинговой деятельности,
- организационный план,
- финансовый план,
- план по рискам,
- приложение.

Комплект разноуровневых задач (заданий)

1 Задачи репродуктивного уровня

Задача (задание) 17

Каждый килограмм проката из низколегированной стали экономит 0,25 кг проката черных металлов. Какова потребность в прокате черных металлов на планируемый период, если в базовом периоде она составляла 120 кг, а в планируемом предполагается использовать 80 кг проката из низколегированной стали?

Задача (задание) 18

Чистый вес выпускаемого предприятием изделия 38 кг. Годовой выпуск его 3000 единиц. Действующий коэффициент использования материала 0,8. предприятие планирует повысить его до 0,82. Цена 1 кг материала – 4,2 тыс. руб.

Определите действующую и плановую нормы расхода материала; годовую экономию от повышения коэффициента использования материала в натуральном и стоимостном выражении.

Задача (задание) 19

На основании представленных в таблице данных из отчета об исполнительном балансе лома черных металлов определить:

1) величину образовавшихся металлоотходов и лома черных металлов на тонну потребляемого металла;

2) величину безвозвратных потерь металла (угара) при производстве тонны стали (средний процент угара при производстве стали 3%).

Таблица – Исходные данные

Источники образования металлоотходов и лома черных металлов	Потребление металла, т	Образование металлоотходов и лома				
		на 1 т, кг	всего, т	в том числе		
				лома	стружки	доменно го
При производстве чугуна стали	625 1700		12,5 85	- 85	- -	12,5 -

Задача (задание) 20

Определить общую групповую норму расхода топлива на 1000 кВт·ч отпущенной электроэнергии по 5 электростанциям (см. табл.).

Таблица – Исходные данные

Электростанция	Отпуск электроэнергии за год, тыс. кВт ч	Индивидуальная норма расхода топлива на 1000 кВт ч отпущенной электроэнергии, кг
1	2	3
1	48070	432
2	43590	981
1	2	3
3	45200	893
4	9880	896
5	56400	647

Задача (задание) 21

Произвести группировку электростанций в 3 группы по величине норм расхода топлива (до 600 кг, от 600 до 800 кг, свыше 800 кг) и по каждой группе исчислить групповую норму расхода топлива на 1000 кВт ч отпущенной электроэнергии (см. табл.).

Таблица – Исходные данные

Электростанция	Отпуск электроэнергии за год, тыс. кВт ч	Индивидуальная норма расхода топлива на 1000 кВт ч отпущенной электроэнергии, кг
1	48876	436
2	42589	978
3	45622	937
4	9168	895
5	57130	663
6	51409	674
7	25119	446
8	178588	675
9	56056	422
10	196111	555

Задача (задание) 22

Каждый килограмм проката из низколегированной стали экономит 0,25 кг проката черных металлов. Какова потребность в прокате черных металлов на планируемый период, если в базовом периоде она составляла 120 кг, а в планируемом предполагается использовать 80 кг проката из низколегированной стали?

Задача (задание) 23

Норма расхода металла при замене проката из углеродистой стали прокатом из низколегированной стали 6 кг/шт, а без замены

– 9 кг/шт. Определить экономию от использования 150 кг низколегированной стали.

Задача (задание) 24

Стоимость оборудования цеха – 150000 тыс. руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 45,6 тыс. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 20,4 тыс. руб. Объем выпуска продукции 800 тыс. т., цена 1 т – 30 руб. производственная мощность – 1000 тыс. т. Определите величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Задача (задание) 25

Состав основных производственных фондов предприятия по группам, их стоимость на начало года и изменения в течение года следующие (тыс. руб.).

Таблица – Исходные данные

Группы производственных фондов	основных	На начало года	Изменения в году (+, -)
1. Здания		341510	-
2. Сооружения		64610	-
3. Передаточные устройства		36920	+440
4. Рабочие машины и оборудование	и	378430	+23500
5. Силовые машины и оборудование	и	18460	-530
6. Измерительные приборы и лабораторное оборудование	и	23998	-810
7. Вычислительная техника		21229	+750
8. Транспортные средства		22152	-910
9. Прочие основные средства		15691	-230
Всего		923000	-

Объем товарной продукции за год составил 1236820 тыс. руб. определите структуру основных производственных фондов на начало и конец года и фондоотдачу.

Задача (задание) 26

В цехе машиностроительного завода установлено 100 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены 8 ч. Годовой объем выпуска продукции – 280 тыс. изделий, производственная мощность цеха – 310 тыс. изделий. Определите коэффициент сменности работы станков, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки. Известно, что в первую смену работают все станки, во вторую – 50% станочного парка, количество рабочих дней в году – 260, время фактической работы одного станка за год – 4000 ч.

Задача (задание) 27

Основные производственные фонды предприятия на начало 2017 года составляли 2825 тыс. руб. ввод и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице.

Таблица – Исходные данные

На 1-ое число месяца	Основные фонды, тыс. руб.	
	ввод	выбытие
Февраль	40	6
Май	50	4
Август	70	8
Ноябрь	10	5

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

Задача (задание) 28

Определите стоимость основных производственных фондов на конец года и среднегодовую стоимость, коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 1820 тыс. руб. В течение года были введены основные фонды: 1 марта на 20 тыс. руб., 1 июня на 25 тыс. руб., 1 августа на 35 тыс. руб., 1 октября на 7 тыс. руб. а также выведены основные фонды: 1 февраля на 4 тыс. руб., 1 мая на 2 тыс. руб., 1 июля на 6 тыс. руб., 1 декабря на 5 тыс. руб.

Задача (задание) 29

Рассчитайте годовой баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего на предприятии на 20__ год (пример условный) – таблица.

Таблица - Баланс рабочего времени

Элементы рабочего времени	План	Отчет
Количество дней в периоде (календарное время)	365	365
Выходные и праздничные дни	102	103
Количество рабочих дней	263	262
Невыходы, дней	33	34,2
В том числе:		
Очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
Отпуска, связанные с родами	0,9	0,8
Выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8	1,8
По болезни	9,2	9,7
По разрешению администрации	1,6	1,8
Целодневные простои	-	0,5
Прогулы	-	0,1
Фактически используемое время, дней	230	227,8
Установленная средняя продолжительность рабочего дня, часов:	8	8
Перерывы для кормящих матерей	0,02	0,01
Льготные часы подросткам	-	0,2
Внутрисменные простои	-	-
Сверхурочная работа	-	-
Фактическая продолжительность рабочего дня, часов	7,21	7,02

Задача (задание) 30

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда – 5 руб., в месяце 24 рабочих дня; продолжительность смены – 8 ч. За месяц изготовлено 1008 изделий. Определите:

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

Задача (задание) 31

Определите недостающие показатели и заполните таблицу до конца.

Показатели	Отчетный год	Плановый год	Прирост за год		Процент продукции за счет изменения	
			в %	в ед. изм.	численно сти	выработки
1	2	3	4	5	6	7
Объем товарной продукции, тыс. руб.	10000		6			
Численность работающих, чел.	2000					
Производительность труда, руб./чел.			4,5			

Задача (задание) 32

Определить оптовую (отпускную) цену ювелирного изделия (подакцизного товара) с учетом акциза и налога на добавленную стоимость (НДС) при следующих данных: оптовая цена ювелирного изделия (подакцизного товара) - 6000 руб.; ставка акциза - 900 руб.; налог на добавленную стоимость (НДС) - 18% к оптовой цене ювелирного изделия.

Задача (задание) 33

Определить пороговое значение объема производства, если цена реализации единицы товара составляет 300 руб., а порог рентабельности 45 600 руб.

Задача (задание) 34

Постоянные затраты на производство продукции за отчетный период составили 42 тыс. руб. Найти пороговое значение объема производства, если удельный маржинальный доход равен 350 руб.

Задача (задание) 35

Определить общую потребность в материале на товарный выпуск, если план производства изделий А и В составляет соответственно 340 и 520 единиц, а нормы расхода материала равны 1,2 кг (для изделия А) и 0,85 кг (для изделия В).

Задача (задание) 36

Определите величину прироста устойчивых пассивов в планируемом году, если задолженность рабочим и служащим по заработной плате на начало года составила 93,3 тыс. р. Плановый годовой фонд заработной платы персонала предприятия составляет 4 320 тыс. р. Заработная плата планируется к выдаче 10 числа каждого месяца. Отчисления на социальные нужды – 30 %.

Задача (задание) 37

Определите сумму прироста собственных оборотных средств торгового предприятия в планируемом году на основе следующих данных.

Сумма собственных средств предприятия на начало планируемого года - 615 тыс. р.

Товарооборот по розничным ценам -25 615 тыс. р.

Товарооборот по покупным ценам -20 492 тыс. р.

Расчетные нормы: товарных запасов -20 дн.; остатков денежных средств -0,5 дн.

Потребность в прочих активах 280 тыс. р.

Потребность в собственных оборотных средствах по товарным запасам составляет 50 % от общей потребности в них, по денежным средствам и прочим активам – 100 %.

Тема 4. Информационные технологии, используемые в процессе бизнес-планирования на предприятии

Собеседование. Работа на практическом занятии – решение разноуровневых задач.

Вопросы для собеседования

1. Обоснуйте роль информационных технологий при разработке бизнес-плана.
2. Охарактеризуйте основные зарубежные информационные технологии, используемые в бизнес-планировании на предприятии.
3. Приведите основные отечественные информационные технологии бизнес-планирования и их характеристики.

4 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бабич, Т. Н. Оперативно-производственное планирование : учебное пособие : [для студентов направлений "Экономика" и "Менеджмент", технических направлений подготовки, аспирантов направления "Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность"] / Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. - 260 с. – Текст : непосредственный.

2. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учебник / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. - Москва : Дашков и К°, 2019. - 858 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573448> (дата обращения 31.08.2020) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина, Л. И. Черникова, О. Н. Бабкина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017. - 140 с. : ил. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484943> (дата обращения 24.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

4. Бизнес-планирование : учебник и практикум для прикладного бакалавриата : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / под ред. д.э.н., проф. Л. С. Леонтьевой, д.э.н., проф. В. И. Кузнецова. - Москва : Юрайт, 2017. - 303, [2] с. : табл. - Текст : непосредственный.

5. Бабич, Т. Н. Оперативно-производственное планирование : учебное пособие / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2009. - 220 с. : ил. - Текст : электронный.

6. Воробьев, И. П. Планирование на предприятиях отрасли : курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова. - Минск : Белорусская наука, 2015. - 436 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436584> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст :

электронный.

7. Козлова, Т. В. Организация и планирование производства : учебно-практическое пособие / Т. В. Козлова. - М. : Евразийский открытый институт, 2012. - 195 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90825> (дата обращения 31.08.2021) . - Текст : электронный.

8. Бизнес-планирование : учебное пособие / С. Ю. Ягудин [и др.]. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 181 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

9. Словарь-справочник опорных понятий, формул и терминов по дисциплинам: «Бизнес-планирование», «Бизнес-планирование» и «Нормирование труда на предприятиях отрасли» : справочно-энциклопедическая литература / сост.: Л. В. Карташова, Н. А. Фофанова. - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2012. - 84 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232323> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

10. Холодилина, Е. В. Организация машиностроительного производства : учебное пособие / Е. В. Холодилина. - Минск : РИПО, 2016. - 180 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463611> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

11. Шарипов, Т. Ф. Планирование на предприятии : учебник / Т. Ф. Шарипов. - Оренбург : ОГУ, 2013. - 266 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270265> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.