



**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом факультета  
экономики, управления и права  
Протокол №1 от 28.08.2017г.**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

***Б1.Б.11 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ***

**основной образовательной программы высшего образования – программы**

***бакалавриата***

**по направлению подготовки: 38.03.01 «Экономика»**

**направленность (профиль): Экономика предприятий и организаций**

**Квалификация: бакалавр**

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н. Данилова В.А.</i>

**Оценочные средства согласованы и одобрены директором ООП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доц. Силаева А.А.</i>



## 1. Тестовые задания

### 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 услугами 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.

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.

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;
- 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) прямооточность; 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. Кооперирование;
- Д. нет верного ответа.

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

- А. Кооперирование;
- 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.
- В. Систему производства и сбыта.
- Г. Размер и структуру выпуска.
- Д. Структуру капитала.
- Е. Структуру потенциала.

*Ж. Материальные, социальные и финансовые результаты использования 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 создания 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.

*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. Циклической 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 продукта, 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 ...**

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 целевого 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;*
- 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;

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;*  
*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;*

*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.

**Контрольные вопросы**

**Практическое занятие 1.**

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

1. Понятие планирования деятельности предприятия, цели и задачи планирования.
2. Отличительные особенности планирования деятельности предприятия (организации) в современных условиях
3. Классификация показателей деятельности предприятия
4. Принципы планирования
5. Структура планов организации
6. Основные этапы планирования деятельности предприятия

**Практическое занятие 2.**

Тема и содержание занятия: **Бизнес-планирование в сфере оказания услуг**

1. Обоснуйте необходимость составления бизнес-плана в современных условиях.
2. Приведите определение понятия «бизнес-план».
3. Дайте классификацию бизнес-проектов. Для каждого вида бизнес-проекта приведите пример из окружающей Вас жизни.
4. В чем отличие цели от задачи бизнес-проекта? Приведите пример.
5. Все признаки бизнес-проекта являются обязательными? Обоснуйте ответ.
6. Кто обладает наибольшими полномочиями при реализации бизнес-проекта?
7. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации бизнес-проекта?

**Практическое занятие 3.**

Тема занятия: **Бизнес-план создания и развития новой организации**

1. Классификация организационно-правовых форм предприятий в Российской Федерации.
2. Нормативные особенности управления предприятиями и организациями в Российской Федерации.
3. Система законодательных актов Российской Федерации регламентирующая предпринимательскую деятельность.
4. Влияние предпринимательской деятельности на качество жизни населения.
5. Методы оценки качества жизни населения в муниципальных образованиях.
6. Какие ключевые области необходимо охватить при презентации бизнес-плана?
7. Как можно повысить эффективность презентации?

**Практическое занятие 4.**

Тема и содержание занятия: **Планирование маркетинга**

1. Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг.
2. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий.
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.

#### **Практическое занятие 5.**

Тема и содержание занятия: **Планирование объема оказания услуг**

1. Сущность основных процессов для предприятий, оказывающих производственные и непроизводственные услуги.

2. Производственный процесс и процесс обслуживания: основные понятия, краткая характеристика.

3. Организация производственных процессов (производственный процесс и бизнес-процесс, общие и отличительные черты каждого процесса).

4. Принципы организации производственных процессов оказания услуг.

5. Сущность организации производственного процесса и процесса оказания услуг во времени. Производственный цикл (определение, структура и длительность). Экономическое значение сокращения срока оказания услуг.

6. Сущность организации производственного процесса в пространстве. Состав производственной структуры, факторы ее определяющие и основные направления совершенствования.

7. Организация обслуживания потребителя (роль организации в системе оказания услуг; факторы, влияющие на ее организацию; принципы организации).

8. Основные типы и методы организации производства (техническая характеристика различных типов, возможность применения различных методов организации при различных типах производства).

9. Что такое бригадно-операционный метод организации выполнения услуг? В чем суть индивидуального метода организации производства?

10. Какие показатели характеризуют уровень организации основных процессов оказания услуг?

#### **Практическое занятие 6.**

Тема и содержание занятия: **Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда**

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 труда? 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?

**Практическое занятие 8.**

Тема и содержание занятия: **Планирование инвестиционной деятельности организации**

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?

**Практическое занятие 9.**

Тема и содержание занятия: **Планирование финансовых результатов деятельности**

1. Методы планирования выручки предприятия.
2. Формирование эффективной политики по эксплуатации имущества предприятия.
3. Оценка экономической эффективности расширения производственных мощностей.
4. Оценка экономической эффективности реконструкции производственных мощностей.
5. Использование модели точки безубыточности для оценки долгосрочных планов предприятия.
6. Оценка предпринимательских рисков на предприятии.
7. Надежность производственных процессов на предприятии.
8. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности на предприятии.

**Типовые практические задания**

**Практическое занятие 1.**

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

**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		

## Практическое занятие 2.

Тема и содержание занятия: **Бизнес-планирование в сфере оказания услуг**

### 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;

б) 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).

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.

### Практическое занятие 3.

Тема занятия: **Бизнес-план создания и развития новой организации**

**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.** 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.

**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	
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.

#### **Практическое занятие 4.**

Вид практического занятия: практикующее упражнение.

Тема и содержание занятия: **Планирование 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.
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 торговых центры вашего города, оцените их интерьер, наблюдайте за продавцами и покупателями. Выберите 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.

**Практическое занятие 5.**

Тема и содержание занятия: **Планирование объема оказания услуг**

**Задание 1.** Разработайте план производства и реализации продукции используя данные таблицы 1 (цифры условные). Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

**План производства и реализации продукции по инвестиционному проекту**



Показатели	Всего за год	Единица измерения	1-й год			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
<b>1. Вид продукции</b>						
Объем производства: <ul style="list-style-type: none"><li>• в натуральном выражении</li><li>• в стоимостном выражении</li></ul>						
Объем реализации в натуральном выражении. В том числе: <ul style="list-style-type: none"><li>• на внутреннем рынке</li><li>• на мировом рынке</li></ul>						
Цена реализации за единицу продукции: <ul style="list-style-type: none"><li>• на внутреннем рынке, руб.</li><li>• на внешнем рынке, иностран. валюта</li></ul>						
Выручка от реализации продукции В том числе: <ul style="list-style-type: none"><li>• на внутреннем рынке</li><li>• на мировом рынке</li></ul>						
Общая выручка от реализации						



данного вида продукции, руб.						
2. Общая выручка от реализации всех видов продукции						

### Практическое занятие 6.

Тема и содержание занятия: **Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда**

#### 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	1,52	18,4
• творческая работа (Т1)		
• административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,3	3,6
• 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	0,867	0,893	0,909



использования средней списочной численности			
Длительность календарного периода, дней в т.ч. рабочих	30	31	91
	21	22	61

Определить:

- 1) Общее количество дней неявок на работу;
- 2) Количество дней целодневного простоя.

### Практическое занятие 7.

Тема и содержание занятия: **Планирование издержек организации**

**Задание 1.** Имеются плановые данные по предприятию на квартал: выручка от реализации продукции – 7800 тыс.руб., средняя стоимость основных фондов – 23600 тыс.руб., списочная численность персонала – 132 чел., среднемесячная заработная плата одного работника – 3150 руб., среднегодовая норма амортизации – 12%, стоимость материалов, расходуемых на производство продукции – 2685 тыс.руб., ставка обязательных страховых взносов – 34%, прочие расходы – 324 тыс.руб., коммерческие расходы – 2% от производственной себестоимости.

Определите:

- 1) полную себестоимость продукции;
- 2) прибыль от реализации продукции.

**Задание 2.** На производство 4000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс.руб., электроэнергию на технологические цели на сумму 80 тыс.руб. Зарплата производственных рабочих – 150 тыс. руб. Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс.руб., общехозяйственные – 33% от общепроизводственных затрат. Коммерческие расходы приняты в размере 2% от производственной себестоимости. Ставка обязательных страховых взносов 34%.

Определите: цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану.

**Задание 3.** Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20000 м<sup>3</sup>. Для подготовки её к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 руб. Среднегодовая норма амортизации 8%, Затраты на 1000 куб. м. воды составляют: химикаты 1180 руб, электроэнергия 450 кВт/ час., заработная плата 624 руб.

Стоимость 1 кВт·ч электроэнергии планируется в размере 3,1 руб. Ставка обязательных страховых взносов – 34%. Общая сумма прочих расходов – 24 980 руб.

Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 м<sup>3</sup> воды.

**Задание 4.** Планом предприятия предусмотрена выручка от реализации продукции в сумме 2890 тыс. руб. Затраты на 1 руб. реализованной продукции – 0,80 руб. Средняя цена реализации единицы продукции – 578 руб.

Определите:

- 1) себестоимость реализованной продукции;
- 2) себестоимость единицы продукции.

### Задание 5.

Определить максимальный уровень цены закупки сырья (цемент) для производства бетона в соответствии с расчётными данными таблицы

Исходные данные для задания 5.

Показатели	Значение
Оптовая цена сбытовиков товара (бетон),	6500



руб./т	
Сбытовая наценка оптовиков, %	15
НДС, %	18
Рентабельность продукции, %	17
Издержки производства и сбыта продукции без учёта стоимости сырья, руб./т	3400
Удельный расход сырья на единицу готовой продукции, т/т	0,2

### Практическое занятие 8.

Тема и содержание занятия: **Планирование инвестиционной деятельности организации**

**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		
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 (%)	$\rho$	15
Время для создания мощностей, лет	$T$	2
Ставка налога на прибыль (%)	$\eta_D$	25
Фондоотдача проекта	$\varphi$	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.	$K = C_F$	10 0
Стоимость привлеченных средств (%)	$i$	? (x)
Продолжительность использования, лет	$t$	7
Характеристика предпринимательского проекта		
Рентабельность проекта (%)	$\rho$	15
Время для создания мощностей, лет	$T$	2
Ставка налога на прибыль (%)	$\eta_D$	25
Фондоотдача проекта	$\varphi$	2,5

**Задание 3.** По продукту Д определить анализ чувствительности по следующим факторам б 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*	

**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.

**Практическое занятие 9.**

Тема и содержание занятия: **Планирование финансовых результатов деятельности** Подготовка к текущему контролю (групповой проект)

**Задание 1.** Определить доходность финансовых ресурсов, направленных в фонд развития муниципального образования, если средства фонда передать кредитно-финансовому учреждению для обеспечения страхового запаса Центральному Банку России для обеспечения привлеченных денежных средств, направляемых на кредитование предпринимательских проектов.

**Задание 2..** Построить линию безубыточности предприятия (условно-постоянные затраты 3 ед; условно-переменные затраты 1 ед; цена единицы готовой продукции – 2 ед.).

**Задание 3.** Если стоимость основных фондов предприятия составляет 1000 единиц, то какой доход будет получать муниципальный бюджет от налога на имущество с этого предприятия.





**Задание 4.** Во сколько раз уменьшится доля налога на имущество в цене единицы продукции, если фондоотдача увеличится вдвое

**Задание 5.** Во сколько раз увеличится доля налога на имущество в цене единицы продукции, если фондоотдача уменьшится вдвое.

**Задание 6.** Прибыль до налогообложения составляет 100 ед. Как изменится размер чистой прибыли, а также сумма налога на прибыль, если имущество составляет 10000 единиц, а продолжительность амортизации увеличить вдвое (например, с 5 до 10 лет)

**Задание 7.** Определить область эффективной предпринимательской деятельности в следующих условиях действующей системы налогообложения (налог на имущество – 20%, налог на прибыль – 25%, налог на фонд оплаты труда – 50%, налог на имущество – 2%).

**Задание 7.** Прибыль до налогообложения составляет 100 ед. Как изменится размер чистой прибыли предприятия, а также сумма налога на прибыль, если имущество предприятия составляет 10000 единиц, а продолжительность амортизации уменьшить вдвое (например, с 10 до 5 лет). Налог на имущество принять равным 2%.

**Задание 9.** Определить долю чистой прибыли в цене единицы продукции, если фонд оплаты труда – 10%, материальные затраты – 20%, действующая система налогообложения: налог на выручку – 20%, налог на прибыль – 25%. Налог на имущество – 2%, налог на ФОТ – 50%.

**Задание 10.** В фирме «Вектор» предусмотрен выпуск нового продукта Д. Рассчитайте по вариантам следующие виды прибыли: валовую, от продаж, до налогообложения, чистую. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

**Исходные данные по проекту производства продукта Д**

Показатели по продукту Д	Ед. измерения	1-й вариант оптимистический	2-й вариант консервативный	3-й вариант пессимистический
Производственная программа выпуска продукта	шт.	60 000*	40 000*	20 000*
Цена за единицу продукта	руб.	1200*	1050*	900*
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции	руб.	730*	740*	750*
Сумма условно-постоянных расходов	тыс. руб.	2500*		
Прочие доходы	тыс. руб.	800*	680*	520*
Прочие расходы	тыс. руб.	180*	200*	330*

**Задание 11.** Рассчитать бюджет продаж издательства «Пегас» за 1 квартал по методу начисления и кассовому методу (см. таблицу).

Отдел маркетинга издательства «Пегас» сформировал портфель заказов на 1 квартал с разбивкой по месяцам: в январе объем продаж составит 15 000\* экземпляров книги, в феврале- 17 000\*, в марте – 20 000 экз.

Анализ статистических данных показал следующую картину:

- 65% оптовых покупателей оплату производят в том же месяце, когда книги отгружены;
- 33% постоянных оптовых покупателей счета оплатят в следующем месяце;



• 2% счетов скорее всего не будут оплачены вообще из-за недобросовестности или банкротстве дебиторов.

Объем продаж в декабре прошлого года составлял 1 400 000\* руб., а остаток дебиторской задолженности на 1 января планового периода составляет 560 000\* руб.

**Бюджет продаж издательства «Пегас» на 1 квартал**

Показатели	месяц			Итого за квартал
	январь	февраль	март	
Часть 1. Прогноз объема продаж и выручки (бюджет продаж по методу начисления)				
Объем продаж, ед				
Цена за единицу, руб.	100	105	110	
Выручка от продаж, руб.				
Часть 2. График ожидаемых поступлений денежных средств от покупателей и заказчиков (бюджет продаж по кассовому методу)				
Поступления в погашение дебиторской задолженности (по состоянию на 01.01. допланового периода), руб.				
Поступления денежных средств за проданную продукцию, руб.				
В январе				
В феврале				
В марте				
Итого денежных поступлений от покупателей и заказчиков, руб.				
Остаток непогашенной дебиторской задолженности на 31.03.				

В рамках самостоятельной работы по дисциплине «Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории» студенты осуществляют подготовку к проведению четырех текущих аттестаций в каждом семестре изучения дисциплины.

**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,



регламентирующей 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**

**Примерная 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.
20. Основные направления развития инновационной деятельности в сфере бизнес-планирования.

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**

#### **Примерные вопросы тестирования:**

1. Планирование, понятие, роль и значение в рыночной экономике. Функции планирования.
2. Бизнес как объект планирования.
3. Методология и организация планирования 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.
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. Потoki 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.

**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.

**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 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, ищите 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;
- 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 взаимосвязанных 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;
  - 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;

б) 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:

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,

Следующей важнейшей 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 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 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 руководящего 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 потребуются 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;
- б) 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);
  - б) 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. е. 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 года, 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 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 активы 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 правило, 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).