

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«Международная академия бизнеса и управления»**

**Департамент менеджмента и управления персоналом**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины**  
**Б1.О.26 Бизнес-планирование**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор  
2024

Автор:

Ю.В. Жоров, к.э.н.

Ответственный за выпуск

Выпряжкина И.Б., руководитель департамента МиУП

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5).

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины.....   | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения.....  | 5  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....                           | 5  |
| 4. Объем дисциплины.....   | 5  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....                     | 6  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся..... | 69 |
| 7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....                          | 69 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....          | 79 |
| 9. Материально-техническое обеспечение.....  | 81 |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.О.26 «Бизнес-планирование» включена в блок базовой (обязательной) части дисциплин по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с предметным содержанием бизнес-планирования и спецификой профессиональной деятельности должностного лица в этой области деятельности, а также на развитие их ценностно-смысловой сферы и профессиональной мотивации.

Цель изучения дисциплины «Бизнес-планирование» – формирование у студентов обобщённого представления о выбранной профессии, особенностях бизнес-планирования и требованиях, предъявляемых к профессиональной подготовке специалистов в этой области деятельности.

Задачи дисциплины:

- раскрытие содержания образовательной программы, характеристика особенностей организации подготовки специалистов по избранной форме обучения;
- информационно-аналитическая и организационно-административная поддержка деятельности руководителя организации;
- обучение навыкам анализа информации и подготовки информационно-аналитических материалов;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация предпринимательской деятельности.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесённые с общими результатами освоения образовательной программы

| Универсальные компетенции  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| Наименование категории (группы) универсальных компетенций  | Код и наименование универсальной компетенции выпускника  | Ключевые индикаторы |
| ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций | ИОПК-4.1. Осуществляет планирование деятельности, используя и оценивая новые возможности<br>ИОПК-4.2. Реализует проектную деятельность |                     |

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Бизнес-планирование» относится к базовой (обязательной) части дисциплин.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре по очной форме обучения.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по очно-заочной форме обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость (объем) дисциплины составляет 3 зачётные единицы (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объёма дисциплины по видам работ  
по очной форме обучения.

| Виды работ  | Всего часов | Часы по семестрам<br>6 семестр |
|---|-------------|--------------------------------|
| Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем | 32          | 32                             |
| В том числе:  |             |                                |
| Лекции (Л)  | 16          | 16                             |
| Семинары (С)  | 16          | 16                             |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                       | 2           | 2                              |
| Самостоятельная работа обучающихся                          | 74          | 74                             |
| Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации    |             | Зачёт                          |

Таблица 4.2

Распределение объёма дисциплины по видам работ  
по очно-заочной форме обучения

| Виды работ  | Всего часов | Часы по семестрам<br>8 семестр |
|---|-------------|--------------------------------|
| Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем | 20          | 20                             |
| В том числе:  |             |                                |
| Лекции (Л)  | 8           | 8                              |
| Семинары (С)  | 12          | 12                             |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                       | 2           | 2                              |
| Самостоятельная работа обучающихся                          | 86          | 86                             |
| Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации    |             | Зачёт                          |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

| №<br>п/п | Наименование<br>раздела/темы   | Общая трудоёмкость (ч) | Лекции (ч) | Практ. занят<br>ия (ч) | Контроль самостоятельной работы | Самостоятельная работа (ч) |
|----------|--|------------------------|------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|          |  |                        | всего      | всего                  |                                 |                            |
| 1        | 2  | 3                      | 4          | 5                      | 6                               | 7                          |
| 1        | Тема 1. Цели и сущность бизнес - планирования                          | 14                     | 2          | 2                      | -                               | 10                         |
| 2        | Тема 2. Структура и содержание основных разделов типового бизнес-плана | 24                     | 4          | 4                      | -                               | 16                         |
| 3        | Тема 3. Показатели бизнес-плана и процедуры их расчёта                 | 24                     | 4          | 4                      | -                               | 16                         |
| 4        | Тема 4. Методы анализа и оценки проектов                               | 20                     | 2          | 2                      | -                               | 16                         |
| 5        | Тема 5. Современные информационные технологии в бизнес - планировании  | 26                     | 4          | 4                      | 2                               | 16                         |
| 6        | Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации               | -                      | Зачёт      |                        |                                 |                            |
| 7        | <b>Итого в семестре</b>  | <b>108</b>             | <b>16</b>  | <b>16</b>              | <b>2</b>                        | <b>74</b>                  |

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очно-заочная форма обучения)

| № п/п | Наименование раздела/темы  | Общая трудоёмкость (ч) | Лекции (ч) | Практ.занятия (ч) | Контроль самостоятельной работы | Самостоятельная работа (ч) |
|-------|--|------------------------|------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------|
|       |  |                        | всего      | всего             |                                 |                            |
| 1     | 2  | 3                      | 4          | 5                 | 6                               | 7                          |
| 1     | Тема 1. Цели и сущность бизнес -планирования                           | 16                     | -          | 2                 | -                               | 14                         |
| 2     | Тема 2. Структура и содержание основных разделов типового бизнес-плана | 22                     | 2          | 2                 | -                               | 18                         |
| 3     | Тема 3. Показатели бизнес-плана и процедуры их расчёта                 | 22                     | 2          | 2                 | -                               | 18                         |
| 4     | Тема 4. Методы анализа и оценки проектов                               | 22                     | 2          | 2                 | -                               | 18                         |
| 5     | Тема 5. Современные информационные технологии в бизнес - планировании  | 26                     | 2          | 4                 | 2                               | 18                         |
| 6     | Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации               | -                      | Зачёт      |                   |                                 |                            |
| 7     | <b>Итого в семестре</b>  | <b>108</b>             | <b>8</b>   | <b>12</b>         | <b>2</b>                        | <b>86</b>                  |

## 5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Таблица 5.3

### Содержание дисциплины

| № п/п  | Наименование тем (разделов)           | Содержание тем (разделов)   |
|--------|---------------------------------------|---|
| Тема 1 | Цели и сущность бизнес - планирования | <p>Понятия «бизнес-план», «бизнес-планирование».</p> <p>Объект, предмет, информационно-методическая основа бизнес-планирования и его роль в предпринимательской деятельности.</p> <p>Виды и типология бизнес-планов с позиций компонентов менеджмента: бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план, бизнес-план – технико-экономическое обоснование для получения кредита.</p> |

| № п/п  | Наименование тем (разделов)                                    | Содержание тем (разделов)  |
|--------|--|--|
| Тема 2 | Структура и содержание основных разделов типового бизнес-плана | <p>Оформление титульного листа. Меморандум о конфиденциальности. Составление резюме проекта. Информация, приводимая в резюме.</p> <p>Общее описание компании. Структура подраздела «Анализ отрасли». Методика SWOT-анализа при описании отрасли. Оценка конкурентной ситуации в отрасли. Описание продуктов и услуг: характеристики продукта, потребительские свойства, конкурентные преимущества.</p> <p>Общее описание рынка и его целевых сегментов. Определение спроса на продукты (услуги). Оценка потенциала и емкости рынка. Способы оценки спроса. Анализ конкурентов.</p> <p>Разработка плана продаж. Планирование объема продаж, выручки. Определение доли рынка.</p> <p>Стратегия маркетинга: комплекс маркетинга и маркетинговая программа.</p> <p>Производственный процесс и его обеспечение. Инвестиционные затраты. Производственные затраты. Операционные конкурентные преимущества.</p> <p>Организационная структура управления. Кадровая политика и развитие персонала.</p> <p>Календарный план работ по реализации проекта. План прибылей и убытков. План денежных потоков. Прогнозный баланс. Инвестиционный план и финансирование проекта.</p> <p>Виды рисков. Анализ рисков. Методы снижения и нейтрализации рисков.</p> |
| Тема 3 | Показатели бизнес-плана и процедуры их расчёта                 | <p>Показатели для финансового анализа.</p> <p>Основные экономические показатели бизнес - среды. Экономические показатели внутренней среды проекта.</p>   |
| Тема 4 | Методы анализа и оценки проектов                               | <p>Анализ безубыточности. Оценка и анализ экономической эффективности проекта. Анализ чувствительности.</p>  |
| Тема 5 | Современные информационные технологии в бизнес - планировании  | <p>Универсальные и специализированные программные продукты для бизнес-планирования: MS Excel, «Альт-Инвест», «ИНЭК-аналитик», Project Expert.</p>  |

### **Практические занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### **Практическое занятие по теме 1: «Цель и сущность бизнес - планирования»**

*Дискуссия*



на тему «Роль бизнес - планирования в деятельности организации».

Вопросы:

Понятия «бизнес-план», «бизнес-планирование».

Объект, предмет, информационно-методическая основа бизнес - планирования и его роль в предпринимательской деятельности.

Виды и типология бизнес-планов с позиций компонентов менеджмента: бизнес-план

инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план, бизнес-план – технико-экономическое обоснование для получения кредита.

### ***Кейс***

Используя информацию, представленную на сайте: <https://www.beboss.ru/bplans/all>, выберите, пожалуйста, интересующую вас сферу планирования. Проведите сравнительный анализ представленных на сайте бизнес-планов по следующим критериям: вид и типология бизнес-плана; используемая информационно-методическая основа планирования; прогнозируемая результативность и эффективность.

## **Практическое занятие по теме 2: «Структура и содержание основных разделов типового бизнес-плана»**

### ***Опрос***

Оформление титульного листа.

Меморандум о конфиденциальности.

Составление резюме проекта. Информация, приводимая в резюме.

Общее описание компании. Структура подраздела «Анализ отрасли».

Методика SWOT-анализа при описании отрасли.

Оценка конкурентной ситуации в отрасли. Описание продуктов и услуг: характеристики продукта, потребительские свойства, конкурентные преимущества.

Общее описание рынка и его целевых сегментов.

Определение спроса на продукты (услуги).

Оценка потенциала и емкости рынка. Способы оценки спроса. Анализ конкурентов.

Разработка плана продаж. Планирование объема продаж, выручки.

Определение доли рынка.

Стратегия маркетинга: комплекс маркетинга и маркетинговая программа.

Производственный процесс и его обеспечение. Инвестиционные затраты.

Производственные затраты. Операционные конкурентные преимущества.

Организационная структура управления. Кадровая политика и развитие персонала.

Календарный план работ по реализации проекта.

План прибылей и убытков. План денежных потоков. Прогнозный баланс. Инвестиционный план и финансирование проекта.

Виды рисков. Анализ рисков. Методы снижения и нейтрализации рисков.

### **Кейс**

Необходимо на основании данных Госкомстата провести SWOT- анализ отрасли, оценку конкурентной ситуации в отрасли, проанализировать потенциал и ёмкость рынка. Для проведения исследования рассматриваются такие сферы деятельности как: сельское хозяйство; строительство; добыча полезных ископаемых; рыболовство и рыбоводство; отдельные отрасли обрабатывающего производства (например, пищевая промышленность, текстильная промышленность, лёгкая промышленность и т.д.).

#### **Задание 2.1.**

В базовом периоде предприятие реализовало 5000 изд. по цене 80 тыс. ден. ед. за изделие. Постоянные расходы равны 70000 тыс. ден. ед, удельные переменные равны 60 тыс. ден. ед. В отчетном реализовано 6000 изд. В соответствии с бизнес-планом в будущем периоде предусматривается увеличение прибыли на 10% по сравнению с отчетным. Определить плановый объем реализованной продукции в натуральном и денежном выражении.

#### **Решение**

1) прибыль по отч периоду:

$$\text{Пот} = 6000 * 80 - 70000 - 60 * 6000 = 50000 \text{ тыс ден ед}$$

2) Ппл =  $50000 * 1,1 = 55000$  тыс ден ед

3) составим уравнение:

$$80x - 70000 - 60x = 55000$$

$$20x = 125000$$

$$x = 6250 \text{ изделий}$$

4)  $6250 * 80 = 500000$  тыс ден ед

#### **Задание 2.2.**

В рамках формирования бизнес-плана необходимо спрогнозировать денежный поток на базе следующих показателей: 80% своей продукции организация продает в кредит, а остальные 20% – за наличный расчет. Фирма также предоставляет своим покупателям 30-дневный кредит (отсрочку оплаты готовой продукции). Статистика показывает, что 70% платежей потребители оплачивают своевременно (в течение месяца), а остальные 30% – в течение следующего месяца. Объем продаж на I квартал будущего года составит: январь – 7560 тыс. руб.; февраль – 8016 тыс. руб.; март – 9072 тыс. руб. Объем продаж в ноябре предыдущего года был равен 6480 тыс. руб., а в декабре – 7152 тыс. руб.

Для формирования бизнес-плана следует составить бюджет движения денежных средств по текущей деятельности на I квартал предстоящего года. Он включает три последовательных расчета:

- 1) динамика денежных поступлений и дебиторской задолженности на I квартал будущего года;
- 2) прогнозный бюджет движения денежных средств на будущий квартал;
- 3) расчет суммы необходимого краткосрочного финансирования.

### **Решение**

План денежных поступлений и дебиторской задолженности, тыс. руб.

| Показатель  | Январь                      | Февраль                     | Март                        |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Дебиторы на начало периода  | 3240                        | 3727                        | 4190                        |
| Выручка (нетто) от реализации продукции                                     | 7560                        | 8016                        | 9072                        |
| В том числе продажи в кредит с отсрочкой платежа (80%)                      | 6048                        | 6413                        | 7258                        |
| Поступление денежных средств – всего  | 7073                        | 7553                        | 8118                        |
| В том числе:<br>20% от реализации текущего месяца наличными деньгами        | 1512                        | 1603                        | 1814                        |
| 70% от реализации в кредит прошлого месяца                                  | 4005                        | 4234                        | 4489                        |
| 30% от реализации в кредит позапрошлого месяца                              | 1555                        | 1716                        | 1814                        |
| Дебиторы на конец периода   | 3727                        | 4190                        | 5144                        |
| Справочно: балансовое уравнение $ДЗ_{\text{кв}} = ДЗ_{\text{нп}} + ВР - ДП$ | $3240 + 7560 - 7073 = 3727$ | $3727 + 8016 - 7553 = 4190$ | $4190 + 9072 - 8118 = 5144$ |

Прогнозный бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

| Показатель   | Январь | Февраль | Март |
|--|--------|---------|------|
| Поступило денежных средств от реализации продукции | 7073   | 7553    | 8118 |
| Прочие поступления                                 | 626    | 302     | 1253 |

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| Всего поступлений                           | 7699 | 7855 | 9371 |
| Отток денежных средств                      |      |      |      |
| Погашение кредиторской задолженности        | 6394 | 7452 | 8532 |
| Прочие платежи (оплата труда, налоги и др.) | 821  | 907  | 1253 |
| Всего выплат                                | 7215 | 8359 | 9785 |
| Излишек (+), недостаток (-)                 | 484  | -504 | -414 |

**Расчет суммы необходимого краткосрочного финансирования, тыс. руб.**

| Показатель  | Январь | Февраль | Март |
|---|--------|---------|------|
| Остаток денежных средств на начало периода                    | 432    | 916     | 412  |
| Изменение денежных средств (+ или -)                          | 484    | -504    | -414 |
| Остаток денежных средств на конец периода                     | 916    | 412     | -2   |
| Требуемый минимум денежных средств на расчетном счете в банке | 750    | 750     | 750  |
| Потребность в краткосрочном банковском кредите                | –      | -338    | -752 |

В случае возникновения значительного дефицита денежных средств целесообразно проанализировать причины его возникновения. В таблице дефицит денежных средств планируют на февраль – март в сумме 1090 тыс. руб. (338 + 752).

**Задание 2.3.**

Фабрика работает в 2 смены, количество оборудования на начало года 500 ед. С 1-го апреля планируется ввести 60 единиц оборудования, а с 1 августа вывести 50 станков. Календарный фонд времени равен 365 дней, номинальный фонд времени 260 дней, плановые простои составляют 5%, производительность оборудования 4 единицы продукции в час, планируемый выпуск продукции равен 7500 тыс единиц. Определить производственную мощность и коэффициент ее использования.

**Решение**

1) среднегодовая мощность:  $60 \cdot 9 + 50 \cdot 5$

$M_{ср} = 500 \cdot 12 - 12 = 524,17$  станков

2) производственная мощность фабрики:

$M_{п} = 524,17 \cdot 260 \cdot 0,95 \cdot 8 \cdot 2 \cdot 4 = 8286,079$  тыс ед.

3) коэффициент использования:

$$\text{Кисп} = 7500 / 8286,079 = 0,905.$$

### **Задание 2.4.**

Определите производственную мощность и фактический размер выпуска. Количество станков в цехе 30, норма времени на обработку единицы продукции равна 0,6 ч. Предприятие работает в 2 смены, продолжительность смены 8 ч., регламентируемые простои 3% фонда времени, коэффициент использования производственной мощности 0,82; число рабочих дней в году 255.

#### **Решение**

1) производственная мощность:

$$255 * 8 * 2 * 30 * 0,97$$

$$M = 0,6 = 197880 \text{ ед.}$$

2) фактический размер выпуска:

$$B = 197880 * 0,82 = 162261 \text{ ед.}$$

## **Практическое занятие по теме 3: «Показатели бизнес-плана и процедуры их расчёта»**

### **Опрос**

Показатели для финансового анализа.

Основные экономические показатели бизнес - среды.

Экономические показатели внутренней среды проекта.

### **Кейс 3.1**

Проведите сравнительный анализ систем экономических показателей, применяемых для бизнес - планирования в малых, средних и крупных организациях.

### **Кейс 3.2**

Приведите примеры применения методов установления цен для различных групп товаров, работ, услуг.

### **Задание 3.1**

В рамках формирования бизнес-плана на основании данных бухгалтерской отчётности организации необходимо провести анализ её ликвидности и платёжеспособности.

Бухгалтерский баланс, тыс. руб.

| <b>АКТИВ</b>                  |      |           |           |           |           |
|-------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               |      | 2018      | 2017      | 2016      | 2015      |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b> |      |           |           |           |           |
| Нематериальные активы         | 1110 | 2 673 277 | 3 326 907 | 3 494 151 | 3 265 522 |
| Результаты исследо-           | 1120 | 82 442    | 163 047   | 243 651   | 324 255   |

|   |             |                      |                      |                      |                      |
|---|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ваний и разработок  |             |                      |                      |                      |                      |
| Основные средства   | 1150        | 878 328 073          | 857 440 111          | 823 624 985          | 788 861 095          |
| в т.ч. Земельные участки и объекты природопользования   | 1151        | 1 753 458            | 1 721 968            | 1 698 972            | 1 631 794            |
| здания, машины и оборуд-е, сооруж-я   | 1152        | 873 401 377          | 852 356 759          | 817 957 414          | 782 636 932          |
| др.видыосн-ых ср-в  | 1153        | 3 173 238            | 3 361 384            | 3 968 599            | 4 592 369            |
| Доходные вложения в мат.ценности  | 1160        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Финансовые вложения   | 1170        | 84 064 907           | 71 824 222           | 32 339 155           | 25 764 856           |
| Отложенные налоговые активы   | 1180        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Прочие внеоборотные активы  | 1190        | 285 625 335          | 250 509 851          | 264 636 543          | 299 704 867          |
| в т.ч. Оборуд-е к установке   | 1191        | 33 460 088           | 33 328 127           | 33 850 277           | 33 218 459           |
| вложения во внеоб А-вы  | 1192        | 230 629 349          | 191 073 182          | 209 738 793          | 226 376 514          |
| авансы под внеоб А-вы   | 1193        | 21 265 668           | 25 790 087           | 20 854 723           | 39 761 614           |
| прочие внеоб А-вы   | 1194        | 270 230              | 318 455              | 192 750              | 348 280              |
| <b>Итого по разделу I</b>   | <b>1100</b> | <b>1 250 774 034</b> | <b>1 183 264 138</b> | <b>1 124 338 485</b> | <b>1 117 920 595</b> |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>   |             |                      |                      |                      |                      |
| Запасы  | 1210        | 9 749 040            | 9 108 558            | 12 632 339           | 9 635 100            |
| в т.ч. сырье, мат-лы и т.п.   | 1211        | 9 749 040            | 9 108 558            | 12 632 325           | 9 635 083            |
| ГП и товары для перепродажи   | 1212        | 0                    | 0                    | 14                   | 17                   |
| Налог на добавленную ст-ть по приобретенным ценностям   | 1220        | 650 020              | 493 970              | 881 583              | 1 146 693            |
| Дебиторская задолженность   | 1230        | 128 379 075          | 135 201 277          | 69 491 215           | 60 162 888           |
| в т.ч. дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты): | 1231        | 77 882 865           | 11 327 562           | 9 503 739            | 1 110 748            |
| покупатели и заказчики  | 1232        | 76 393 401           | 10 485 059           | 8 654 597            | 4 877                |
| авансы выданные   | 1233        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| прочие дебиторы   | 1234        | 1 489 464            | 842 503              | 849 142              | 1 105 871            |
| дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты):              | 1235        | 50 496 210           | 123 873 715          | 59 987 476           | 59 052 140           |

|  |             |                      |                      |                      |                      |
|--|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| покупатели и заказчики   | 1236        | 36 388 248           | 89 976 088           | 39 753 400           | 37 501 050           |
| зад-ть участников (учр-лей) по взносам в УК                            | 1237        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| авансы выданные  | 1238        | 270 554              | 515 934              | 766 050              | 1 559 543            |
| прочие дебиторы  | 1239        | 13 837 408           | 33 381 693           | 19 468 026           | 19 991 547           |
| Фин.вложения (за исключением ден.эквивалентов)                         | 1240        | 2 051 190            | 2 067 318            | 38 893 489           | 2 762 466            |
| Ден.ср-ва и ден.эквиваленты  | 1250        | 33 409 107           | 36 007 838           | 21 977 333           | 39 480 358           |
| Прочие оборотные активы  | 1260        | 27 568               | 30 698               | 87 002               | 108 866              |
| <b>Итого по разделу II</b>   | <b>1200</b> | <b>174 266 000</b>   | <b>182 909 659</b>   | <b>143 962 961</b>   | <b>113 296 371</b>   |
| <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>1 425 040 034</b> | <b>1 366 173 797</b> | <b>1 268 301 446</b> | <b>1 231 216 966</b> |
| <b>ПАССИВ</b>  |             |                      |                      |                      |                      |
|  |             | 2018                 | 2017                 | 2016                 | 2015                 |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |             |                      |                      |                      |                      |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310        | 637 332 662          | 637 332 662          | 637 332 662          | 637 332 662          |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Переоценка внеоборотных активов  | 1340        | 285 993 481          | 258 523 592          | 246 420 309          | 235 563 921          |
| Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350        | 31 867 163           | 31 867 163           | 31 867 163           | 31 867 163           |
| Резервный капитал  | 1360        | 19 492 352           | 14 188 807           | 13 295 300           | 13 038 463           |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370        | 62 885 484           | 45 088 345           | -43 529 255          | -63 312 639          |
| <b>Итого по разделу III</b>  | <b>1300</b> | <b>1 037 571 142</b> | <b>987 000 569</b>   | <b>885 386 179</b>   | <b>854 489 570</b>   |
| <b>IX. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |             |                      |                      |                      |                      |
| Заемные средства   | 1410        | 233 862 457          | 236 653 463          | 249 660 368          | 232 771 196          |
| Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420        | 55 006 638           | 49 658 250           | 44 035 756           | 34 211 465           |
| Оценочные обязательства  | 1430        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Прочие обязательства   | 1450        | 17 242 803           | 512 667              | 462 788              | 453 029              |
| <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>1400</b> | <b>306 111 898</b>   | <b>286 824 380</b>   | <b>294 158 912</b>   | <b>267 435 690</b>   |
| <b>X. КРАСКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |             |                      |                      |                      |                      |
| Заемные средства   | 1510        | 23 687 193           | 29 195 354           | 31 361 933           | 29 544 812           |
| Кредиторская задолженность   | 1520        | 54 484 828           | 60 031 744           | 54 748 132           | 77 550 930           |
| в т.ч. Поставщики и подрядчики   | 1521        | 30 383 436           | 31 047 890           | 42 279 852           | 67 205 391           |
| перед персоналом   | 1522        | 19 407               | 21 370               | 18 486               | 221 038              |

|                                     |             |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| перед гос.внебюджетными фондами     | 1523        | 533 822              | 555                  | 310 101              | 84 162               |
| по налогам и сборам                 | 1524        | 7 278 959            | 16 731 083           | 4 062 955            | 1 326 189            |
| авансы полученные                   | 1525        | 12 501 008           | 8 171 878            | 6 129 644            | 6 085 001            |
| прочие кредиторы                    | 1526        | 3 621 211            | 3 984 504            | 1 939 360            | 2 619 738            |
| перед учредителями (выплата дохода) | 1527        | 146 985              | 74 464               | 7 734                | 9 411                |
| Доходы будущих периодов             | 1530        | 668 204              | 694 921              | 740 903              | 760 936              |
| Оценочные обязательства             | 1540        | 2 516 769            | 2 426 829            | 1 905 387            | 1 435 028            |
| Прочие обязательства                | 1550        | -                    | -                    | -                    | -                    |
| <b>Итого по разделу V</b>           | <b>1500</b> | <b>81 356 994</b>    | <b>92 348 848</b>    | <b>88 756 355</b>    | <b>109 291 706</b>   |
| <b>БАЛАНС</b>                       | <b>1700</b> | <b>1 425 040 034</b> | <b>1 366 173 797</b> | <b>1 268 301 446</b> | <b>1 231 216 966</b> |

### Финансовая отчётность

|  | Ко<br>д          | 2018                     | 2017                     | 2016                     | 2015                     |
|--|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Выручка (нетто) от продажи Т,П,Р,У (за минусом НДС, акцизов и аналогичных озыдательных платежей), в т.ч.:</b> | <b>211<br/>0</b> | <b>215 999<br/>310 Р</b> | <b>218 366<br/>451 Р</b> | <b>173 266<br/>394 Р</b> | <b>168 940<br/>833 Р</b> |
| услуги по передаче электроэнергии  | 211<br>1         | 192 560<br>137 Р         | 171 133<br>002 Р         | 158 986<br>316 Р         | 159 881<br>063 Р         |
| услуги по технологическому присоединению   | 211<br>2         | 21 411<br>649 Р          | 45 479<br>097 Р          |                          |                          |
| прочая деят-ть   | 211<br>9         | 2 027 524<br>Р           | 1 754 352<br>Р           | 14 280<br>078 Р          | 9 059 770<br>Р           |
| <b>Себестоимость продаж, в т.ч.: (-)</b>   | <b>212<br/>0</b> | <b>152 383<br/>316 Р</b> | <b>140 037<br/>974 Р</b> | <b>134 938<br/>305 Р</b> | <b>132 458<br/>801 Р</b> |
| услуги по передаче электроэнергии  | 212<br>1         | 151 051<br>798 Р         | 138 756<br>529 Р         | 133 534<br>773 Р         | 130 965<br>160 Р         |
| услуги по технологическому присоединению   | 212<br>2         | 97 474 Р                 | 96 514 Р                 |                          |                          |
| прочая деят-ть   | 212<br>9         | 1 234 044<br>Р           | 1 184 931<br>Р           | 1 403 532<br>Р           | 1 493 641<br>Р           |
| <b>Валовая прибыль (убыток) (2110-2120)</b>  | <b>210<br/>0</b> | <b>63 615<br/>994 Р</b>  | <b>78 328<br/>477 Р</b>  | <b>38 328<br/>089 Р</b>  | <b>36 482<br/>032 Р</b>  |
| Коммерческие расходы   | 221<br>0         | 0 Р                      | 0 Р                      | 0 Р                      | 0 Р                      |
| Управленческие расходы (-)   | 222<br>0         | 8 253 906<br>Р           | 8 032 766<br>Р           | 7 850 741<br>Р           | 7 800 367<br>Р           |
| <b>Прибыль (убыток) от продаж (2100-2210-2220)</b>   | <b>220<br/>0</b> | <b>55 362<br/>088 Р</b>  | <b>70 295<br/>711 Р</b>  | <b>30 477<br/>348 Р</b>  | <b>28 681<br/>665 Р</b>  |
| Доходы от участия в других организациях  | 231<br>0         | 1 912 559<br>Р           | 260 824 Р                | 100 849 Р                | 294 682 Р                |
| %-ы к получению  | 232<br>0         | 8 613 322<br>Р           | 7 807 492<br>Р           | 8 211 453<br>Р           | 5 995 148<br>Р           |



|  |                  |                         |                          |                         |                         |
|--|------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| %-ы к уплате (-)   | 233<br>0         | 3 941 486<br>Р          | 6 230 558<br>Р           | 8 464 150<br>Р          | 5 543 701<br>Р          |
| Прочие дох\оды   | 234<br>0         | 23 532<br>350 Р         | 72 954<br>542 Р          | 23 540<br>512 Р         | 16 256<br>265 Р         |
| Прочие расходы (-)   | 235<br>0         | 24 885<br>537 Р         | 20 767<br>964 Р          | 25 981<br>751 Р         | 31 345<br>836 Р         |
| <b>Прибыль (убыток) до налогообложения (2200+2310+2320-2330+2340-2350)</b> | <b>230<br/>0</b> | <b>60 593<br/>296 Р</b> | <b>124 320<br/>047 Р</b> | <b>27 884<br/>261 Р</b> | <b>14 338<br/>223 Р</b> |
| <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | <b>240<br/>0</b> | <b>42 361<br/>640 Р</b> | <b>106 070<br/>911 Р</b> | <b>17 870<br/>137 Р</b> | <b>5 136 743<br/>Р</b>  |

### *Решение*

Под ликвидностью понимается способность организации преобразовать имущество в деньги. Чем более ликвидна организация, тем более она платежеспособна.

На показатели платежеспособности ориентированы основные признаки банкротства: невыполнение обязательств (более трех месяцев) перед бюджетом; долговые обязательства, превышающие стоимость имущества; необеспеченность требований юридический и физических лиц.

Все активы и пассивы сгруппированы ниже (активы сгруппированы по степени убывания ликвидности, а пассивы – по степени срочности погашения обязательств).

| АКТИВ  |                  |                  |                  | ПАССИВ                                   |                |                |                |
|--|------------------|------------------|------------------|--|----------------|----------------|----------------|
| 2018   | 2017             | 2016             | 2015             | 2018                                     | 2017           | 2016           | 2015           |
| <b><u>A1</u> = Стр. 1250 + Стр. 1240</b>         |                  |                  |                  | <b><u>П1</u> = Стр. 1520 + Стр. 1550</b> |                |                |                |
| 35 460<br>297                                    | 38 075<br>156    | 60 870<br>822    | 42 242<br>824    | 54 484<br>828                            | 60 031<br>744  | 54 748<br>132  | 77 550<br>930  |
| <b><u>A2</u> = Стр. 1235 + Гот.пр. и Т.Отгр.</b> |                  |                  |                  | <b><u>П2</u> = Стр. 1510 +1540</b>       |                |                |                |
| 50 496<br>210                                    | 123 873<br>715   | 59 987<br>490    | 59 052<br>157    | 26 203<br>962                            | 31 622<br>183  | 33 267<br>320  | 30 979<br>840  |
| <b><u>A3</u> = P.2 - A2 - A1 (-проч)</b>         |                  |                  |                  | <b><u>П3</u> = Стр. 1400</b>             |                |                |                |
| 88 281<br>925                                    | 20 930<br>090    | 23 017<br>647    | 11 892<br>524    | 306 111<br>898                           | 286 824<br>380 | 294 158<br>912 | 267 435<br>690 |
| <b><u>A4</u> = P.1- проч</b>                     |                  |                  |                  | <b><u>П4</u> = Стр. 1300</b>             |                |                |                |
| 1 250 503<br>804                                 | 1 182 945<br>683 | 1 124 145<br>735 | 1 117 572<br>315 | 1 037 571<br>142                         | 987 000<br>569 | 885 386<br>179 | 854 489<br>570 |
| <b><u>A5</u>=прочие Ао и Ав</b>                  |                  |                  |                  | <b><u>П4</u> = Стр. 1530</b>             |                |                |                |
| 297 798  | 349 153          | 279 752          | 457 146          | 668 204                                  | 694 921        | 740 903        | 760 936        |

| Условия абсолютной ликвидности |      |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|------|
|                                | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
| A1 > П1                        |      |      |      |      |

|         |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|
| A2 > П2 |  |  |  |  |
| A3 > П3 |  |  |  |  |
| A4 < П4 |  |  |  |  |

Условия абсолютной ликвидности во всех анализируемых годах (2015-2018 гг.) выполняются только по соотношению А2 и П2. И по соотношению А1 и П1 в 2016 году.

| ЛИКВИДНОСТЬ                                    |        |       |       |       |   |
|--|--------|-------|-------|-------|---|
|  | Расчёт |       |       |       | Примечания  |
|  | 2018   | 2017  | 2016  | 2015  |   |
| Перспективная Л                                | -      | -     | -     | -     | A3 > П3   |
| К-т абсолютной Л                               | 0,439  | 0,415 | 0,692 | 0,389 | $K_{ал} = A1 / (П1 + П2)$   |
| К-т критической Л                              | 1,065  | 1,767 | 1,373 | 0,933 | $K_{кл} = (A1 + 2) / (П1 + 2)$                                      |
| Текущая Л                                      | +      | +     | +     | -     | $A1 + 2 > П1 + 2$   |
| Коэф-т ТК (Ктл)                                | 2,159  | 1,995 | 1,635 | 1,043 | $K_{тл} = (A1 + 2 + 3) / (П1 + 2)$                                  |
| К-т соотношения Запасов и Краткоср.кред.зад-ти | 0,179  | 0,152 | 0,231 | 0,124 | $K = \text{Запасы} / \text{Кратк.кред.зад-ть}$<br>Рекоменд: 0,5-0,7 |

Коэффициенты ликвидности в целом оптимальны. Прогноз платежеспособности позитивен. Рекомендуемое количество запасов для организаций – меньше краткосрочной кредитной задолженности, но они должны составлять минимум ее половину. Но это объясняется спецификой деятельности организации.

### Задание 3.2

На основании данных бухгалтерской отчетности представленной в предыдущем задании рассчитайте показатели финансовой устойчивости и охарактеризуйте финансовое положение организации с целью обоснования возможности реализации бизнес-плана.

### Решение

Финансовая устойчивость – это гарантированная платежеспособность и кредитоспособность организации, обеспеченность организации ее запасами, собственными источниками их формирования, а также оптимальное соотношение собственных и заемных источников.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости приведен ниже.

| ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ |      |      |      |      |                  |
|-------------------------|------|------|------|------|------------------|
| Коэф-т                  | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | Реком.знач-е     |
| К. Автономии(1300+15)   | 0,73 | 0,72 | 0,70 | 0,70 | $\geq 0,6$ (0,5) |

|   |       |       |       |       |            |
|---|-------|-------|-------|-------|------------|
| 30+1540)/1700   |       |       |       |       |            |
| К. Задолженности (1400+1500-1530-1540)/1700   | 0,27  | 0,28  | 0,30  | 0,30  | $\leq 0,5$ |
| К. Фин. Устойчивости (1300+1530+1540+1400)/1700   | 0,95  | 0,93  | 0,93  | 0,91  | $> 0,7$    |
| К. Финансового лeverиджа (задолженности), фин. рычаг, К. Капитализации (1400+1500-1530-1540)/(1300+1540+1530) | 0,37  | 0,38  | 0,43  | 0,44  | $\leq 1$   |
| К. Финансирования (1300+1530+1540)/(1400+1500-1530-1540)  | 2,71  | 2,63  | 2,34  | 2,29  | $\geq 1$   |
| К. Маневренности собственного Кап-ла (1300+1530+1540-1100)/(1300+1530+1540)                                   | -0,20 | -0,20 | -0,27 | -0,30 | $> 0,1$    |
| К. Обеспеченности оборот. А-ов собственными об.ср-ми (1200-1520-1510-1550)/1200                               | 0,55  | 0,51  | 0,40  | 0,05  | $> 0,1$    |

Величина собственных средств в доле имущества велика, что говорит о финансовой независимости организации. Степень риска акционеров довольно низкая, поскольку платежных обязательств у организации не так много. Удельный вес источников финансирования, которые организация может ис-

пользовать в своей деятельности длительное время велик, более 90%. Организация финансирует свою деятельность по большей части за счет собственных средств. Оборотные активы организации обеспечены собственными оборотными средствами.

Но коэффициент маневренности собственного капитала у организации низкий, что говорит о слабой маневренности и гибкости в использовании собственных средств, но это объясняется спецификой деятельности.

Организация придерживается консервативного подхода к формированию активов.

| <b>СОС (Собственные оборотные средства)</b> |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>2018</b>                                 | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| 96 093 979                                  | 93 682 561  | 57 852 896  | 6 200 629   |
| <b>Изменение</b>                            |             |             |             |
| 2 411 418                                   | 35 829 665  | 51 652 267  |             |
| <b>Плановые источники (ПИ)</b>              |             |             |             |
| <b>2018</b>                                 | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
| 119 781 172                                 | 122 877 915 | 89 214 829  | 35 745 441  |
| <b>Изменение</b>                            |             |             |             |
| -3 096 743                                  | 33 663 086  | 53 469 388  |             |

Тип финансовой устойчивости в 2015 г: «нормальная краткосрочная финансовая устойчивость». А в 2016-2018 гг – «абсолютная краткосрочная финансовая устойчивость» (т.е. запасов меньше, чем собственного оборотного капитала).

Финансовая устойчивость – «Допустимая финансовая напряжённость» (т.к. собственный капитал больше долгосрочных нефинансовых активов).

| <b>ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ</b> |                |                |                |                |                               |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|
|                             | <b>2018</b>    | <b>2017</b>    | <b>2016</b>    | <b>2015</b>    |                               |
| <b>ФАм</b>                  | 35 460<br>297  | 38 075 156     | 60 870<br>822  | 42 242 824     | А1 (мобильные активы)         |
| <b>ФАН</b>                  | 212 443<br>982 | 207 025<br>499 | 101 830<br>370 | 85 927 744     | Фин.влож-я (внеоб)+Деб.зад-ть |
| <b>ФА</b>                   | 247 904<br>279 | 245 100<br>655 | 162 701<br>192 | 128 170<br>568 | Фам+Фан                       |
| <b>Неф.А.д.</b>             | 881 001<br>350 | 860 767<br>018 | 827 119<br>136 | 792 126<br>617 | ОС+ НематА                    |
| <b>Неф.А.об.</b>            | 10 399<br>060  | 9 602 528      | 13 513<br>922  | 10 781 793     | Запасы+НДС                    |

|                        |                  |                |                |                |                       |
|------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Неф. А                 | 891 400<br>410   | 870 369<br>546 | 840 633<br>058 | 802 908<br>410 | Р1+Р2-все обя-<br>ва  |
|                        | 1 037<br>571 142 | 987 000<br>569 | 885 386<br>179 | 854 489<br>570 |                       |
| Все обязатель-<br>ства | 387 468<br>892   | 379 173<br>228 | 382 915<br>267 | 376 727<br>396 | Дол-<br>госр+Краткоср |

| Типы<br>фин.положения:               | Условия:           |                     | 2018         | 2017               | 2016            | 2015         |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------|--------------------|-----------------|--------------|
| Суперсустойчи-<br>вость              | Ам>Всех<br>обяз-в  |                     | -352 008 595 | -341<br>098<br>072 | -322 044<br>445 | -334 484 572 |
| Достаточная уст-<br>ть               | Все обя-<br>ва<ФА  |                     | -139 564 613 | -134<br>072<br>573 | -220 214<br>075 | -248 556 828 |
| Фин.равновесие                       | СК=<br>Неф.<br>А., | ФА=Всем<br>обяз-вам | -            | -                  | -               | -            |
| Допустимая<br>фин.напряжённос-<br>ть | СК>ФА<br>долгоср   |                     | 825 127 160  | 779<br>975<br>070  | 783 555<br>809  | 768 561 826  |
| Зона риска                           | СК<Ан<br>долгоср   |                     | -156 569 792 | -126<br>233<br>551 | -58 267<br>043  | -62 362 953  |

### Задание 3.3.

Чистый вес изделия 38 кг, годовой выпуск 3000 шт., коэффициент использования металла 0,8. В соответствии с бизнес-планом расширения производства на следующий год предусмотрено увеличить производственную программу на 5%, повысить коэффициент использования металла до 0,82. Цена 1 кг металла - 42 усл. ед. Определить базисную и плановую норму расхода (Нр) металла и годовую экономию(Э) от повышения коэффициента использования металла в натуральном и стоимостном измерении.

#### Решение

1. Нр.б. =  $38 / 0,8 = 47,5$  кг
2. Нр.пл. =  $38 / 0,82 = 46,34$  кг
3. Э<sub>нат</sub> =  $(47,5 - 46,34) * 3000 * 1,05 = 3654$  кг.
4. Э<sub>ст</sub> =  $3654 * 42 = 153468$  у.е.

### Задание 3.4.

Для формирования производственного раздела бизнес-плана предприятия необходимо определить плановую численность рабочих предприятия, если плановая трудоемкость производственной программы составляет 12 млн. нормо-часов, планируемый эффективный фонд времени одного среднеспи-

сочного рабочего -1837 час, коэффициент выполнения норм выработки — 1,2, коэффициент освоения технически обоснованных норм - 0,8.

**Решение**

$$\text{Численность} = T / \Phi * \text{Кв.н.} = 12000000 / (1837 * 1,2) \approx 5444 \text{ чел.}$$

**Задание 3.5.**

Рассчитать плановую явочную и среднесписочную численность рабочих по следующим данным: трудоемкость производственной программы в плановом периоде составляет 2600 тыс. нормо-часов; номинальный фонд рабочего времени по балансу - 2032 час; полезный (эффективный) фонд - 1837 час; коэффициент выполнения нормы выработки - 1,1.

**Решение**

$$1. \text{Ч явочная} = 2600000 / (1837 * 1,1) = 1287 \text{ чел.}$$

$$2. \text{Чсс} = 1287 * (2032 / 1837) = 1424 \text{ чел.}$$

**Практическое занятие по теме 4: «Методы анализа и оценки проектов»**

**Опрос**

Анализ безубыточности.

Оценка и анализ экономической эффективности проекта.

Анализ чувствительности.

**Задание 4.1**

Предприятие производит изделие по цене 210 тыс ден ед. Общие постоянные расходы составляют 2000 тыс. Удельные переменные расходы в первом квартале составили 160 тыс. ден. ед. Во втором квартале в результате применения экспериментального метода планирования производства удельные переменные расходы можно снизить на 10%. Определить, как повлияло на критический объем производства изменение цен на материалы.

**Решение**

1) точка безубыточности в 1-ом квартале:

$$T_1 = 2000 / (210 - 160) = 40 \text{ ед.}$$

2) точка безубыточности во 2-м квартале:

$$T_2 = 2000 / (210 - 160 * 0,9) = 30,3 \text{ ед.}$$

$$3) \Delta T = 30,3 - 40 = - 9,7 \text{ ед.}$$

**Задание 4.2**

В плановом периоде в соответствии с бизнес-планом предприятия планируется модернизировать конструкцию реализуемой предприятием продукции. Цена изделия, в базовом периоде составила 200 тыс ден ед, в плановом повысится на 10%. Постоянные издержки равны 2000 тыс ден ед, удельные

переменные издержки 60 тыс ден ед. Определить, как изменение цены повлияет на критический объем продаж.

**Решение**

Точка безубыточности = Издержки пост / (Цена – Издержки перем)

$$Tб = 2000 / (200 - 60) = 14,3 \text{ ед.}$$

$$Tпл = 2000 / (200 * 1,1 - 60) = 12,5 \text{ ед.}$$

$$\Delta T = 12,5 - 14,3 = -1,8 \text{ ед.}$$

**Задание 4.3**

Менеджмент компании проводит анализ чувствительности инвестиционного проекта, предполагающего в соответствии с бизнес-планом запуск новой производственной линии. Реализация этого проекта предполагает осуществление первоначальной инвестиции в размере 500 000 у.е., посленалоговая стоимость привлекаемого капитала составляет 16%, а ставка налога на прибыль 30%. Основные показатели проекта для базового сценария представлены в таблице.

| Год | Постоянные затраты (FC) | Объем продаж (Q) | Цена единицы продукции (p) | Переменные затраты на единицу (VC) |
|-----|-------------------------|------------------|----------------------------|------------------------------------|
|     | у.е.                    | ед.              | у.е.                       | у.е.                               |
| 1   | 100 000                 | 20 000           | 35                         | 22                                 |
| 2   | 102 000                 | 22 000           | 36                         | 22                                 |
| 3   | 105 000                 | 27 000           | 38                         | 23                                 |
| 4   | 109 000                 | 25 500           | 41                         | 25                                 |
| 5   | 115 000                 | 23 000           | 45                         | 28                                 |

Амортизация оборудования включена в постоянные затраты и составляет 40 000 у.е. в год.

Проведем анализ чувствительности чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта к изменению:

- постоянных затрат;
- объема продаж;
- цены единицы продукции;
- переменных затрат на единицу продукции.

**Решение**

1. Поэтапный расчет дисконтированного чистого денежного потока по годам приведен в таблице.

| Год  |      | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         |
|--|------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка (S)                                    | у.е. | 700 000 | 792 000 | 1 026 000 | 1 045 500 | 1 035 000 |
| Совокупные переменные затраты (TVC)            | у.е. | 440 000 | 484 000 | 621 000   | 637 500   | 644 000   |
| Постоянные затраты за вычетом амортизации (FC) | у.е. | 100 000 | 102 000 | 105 000   | 109 000   | 115 000   |
| в т.ч. амортизация (D)                         | у.е. | 40 000  | 40 000  | 40 000    | 40 000    | 40 000    |
| Операционная прибыль (ЕВIT)                    | у.е. | 160 000 | 206 000 | 300 000   | 299 000   | 276 000   |
| Налог на прибыль (Т)                           | у.е. | 48 000  | 61 800  | 90 000    | 89 700    | 82 800    |
| Чистая прибыль (NP)                            | у.е. | 112 000 | 144 200 | 210 000   | 209 300   | 193 200   |
| Чистый денежный поток (NCF)                    | у.е. | 152 000 | 184 200 | 250 000   | 249 300   | 233 200   |
| Дисконтированный чистый денежный поток (DNCF)  | у.е. | 131 034 | 136 891 | 160 164   | 137 686   | 111 030   |

Рассчитаем чистую приведенную стоимость проекта для базового сценария.

$NPV = -500\,000 + 131\,034 + 136\,891 + 160\,164 + 137\,686 + 111\,030 = 176\,805$  у.е.

2. Предположим, что постоянные затраты по годам окажутся выше на 5%. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом.

| Год  |      | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         |
|--|------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка (S)                                    | у.е. | 700 000 | 792 000 | 1 026 000 | 1 045 500 | 1 035 000 |
| Совокупные переменные затраты (TVC)            | у.е. | 440 000 | 484 000 | 621 000   | 637 500   | 644 000   |
| Постоянные затраты за вычетом амортизации (FC) | у.е. | 105 000 | 107 100 | 110 250   | 114 450   | 120 750   |
| в т.ч. амортизация (D)                         | у.е. | 40 000  | 40 000  | 40 000    | 40 000    | 40 000    |
| Операционная прибыль (ЕВIT)                    | у.е. | 155 000 | 200 900 | 294 750   | 293 550   | 270 250   |
| Налог на прибыль (Т)                           | у.е. | 46 500  | 60 270  | 88 425    | 88 065    | 81 075    |
| Чистая прибыль (NP)                            | у.е. | 108 500 | 140 630 | 206 325   | 205 485   | 189 175   |
| Чистый денежный поток (NCF)                    | у.е. | 148 500 | 180 630 | 246 325   | 245 485   | 229 175   |
| Дисконтированный чистый денежный поток (DNCF)  | у.е. | 128 017 | 134 238 | 157 810   | 135 579   | 109 113   |

$NPV = -500\,000 + 128\,017 + 134\,238 + 157\,810 + 135\,579 + 109\,113 = 164\,757$  у.е.

Процентное изменение  $NPV = (164\,757 - 176\,805) \div 176\,805 \times 100\% = -6,81\%$

Таким образом, чувствительность NPV к изменению постоянных затрат составит -1,362.

Чувствительность  $NPV = -6,81\% \div 5\% = -1,362$

Это означает, что при увеличении постоянных затрат на 1% чистая приведенная стоимость проекта будет уменьшаться на 1,362%, и наоборот, при



снижении постоянных затрат на 1% чистая приведенная стоимость проекта будет увеличиваться на 1,362%.

3. Предположим, что объем продаж по годам окажется выше на 5%, чем предполагает базовый сценарий. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом.

| Год  |      | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         |
|--|------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка (S)                                    | у.е. | 735 000 | 831 600 | 1 077 300 | 1 097 775 | 1 086 750 |
| Совокупные переменные затраты (TVC)            | у.е. | 462 000 | 508 200 | 652 050   | 669 375   | 676 200   |
| Постоянные затраты за вычетом амортизации (FC) | у.е. | 100 000 | 102 000 | 105 000   | 109 000   | 115 000   |
| в т.ч. амортизация (D)                         | у.е. | 40 000  | 40 000  | 40 000    | 40 000    | 40 000    |
| Операционная прибыль (ЕВIT)                    | у.е. | 173 000 | 221 400 | 320 250   | 319 400   | 295 550   |
| Налог на прибыль (Т)                           | у.е. | 51 900  | 66 420  | 96 075    | 95 820    | 88 665    |
| Чистая прибыль (NP)                            | у.е. | 121 100 | 154 980 | 224 175   | 223 580   | 206 885   |
| Чистый денежный поток (NCF)                    | у.е. | 161 100 | 194 980 | 264 175   | 263 580   | 246 885   |
| Дисконтированный чистый денежный поток (DNCF)  | у.е. | 138 879 | 144 902 | 169 246   | 145 573   | 117 545   |

$NPV = -500\ 000 + 138\ 879 + 144\ 902 + 169\ 246 + 145\ 573 + 117\ 545 = 216\ 145$   
у.е.

Процентное изменение  $NPV = (216\ 145 - 176\ 805) \div 176\ 805 \times 100\% = 22,25\%$

Чувствительность  $NPV = 22,25\% \div 5\% = 4,450$

Таким образом, при росте объема продаж на 1% NPV проекта будет увеличиваться на 4,450%, и наоборот, при снижении объема продаж на 1% NPV проекта будет снижаться на 4,450%.

4. Предположим, что цена единицы продукции по годам окажется выше на 5%, чем предполагает базовый сценарий. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом.

| Год  |      | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         |
|--|------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка (S)                                    | у.е. | 735 000 | 831 600 | 1 077 300 | 1 097 775 | 1 086 750 |
| Совокупные переменные затраты (TVC)            | у.е. | 440 000 | 484 000 | 621 000   | 637 500   | 644 000   |
| Постоянные затраты за вычетом амортизации (FC) | у.е. | 100 000 | 102 000 | 105 000   | 109 000   | 115 000   |
| в т.ч. амортизация (D)                         | у.е. | 40 000  | 40 000  | 40 000    | 40 000    | 40 000    |
| Операционная прибыль (ЕВІТ)                    | у.е. | 195 000 | 245 600 | 351 300   | 351 275   | 327 750   |
| Налог на прибыль (Т)                           | у.е. | 58 500  | 73 680  | 105 390   | 105 383   | 98 325    |
| Чистая прибыль (NP)                            | у.е. | 136 500 | 171 920 | 245 910   | 245 893   | 229 425   |
| Чистый денежный поток (NCF)                    | у.е. | 176 500 | 211 920 | 285 910   | 285 893   | 269 425   |
| Дисконтированный чистый денежный поток (DNCF)  | у.е. | 152 155 | 157 491 | 183 170   | 157 896   | 128 277   |

$NPV = -500\,000 + 152\,155 + 157\,491 + 183\,170 + 157\,896 + 128\,277 = 278\,989$  у.е.

Процентное изменение  $NPV = (278\,989 - 176\,805) \div 176\,805 \times 100\% = 57,79\%$

Чувствительность  $NPV = 57,79\% \div 5\% = 11,558$

При росте цены единицы продукции на 1% NPV проекта будет увеличиваться на 11,558%, и наоборот, при снижении цены единицы продукции на 1% NPV проекта будет снижаться на 11,558%.

5. Предположим, что переменные затраты на единицу продукции по годам окажутся выше на 5%, чем предполагает базовый сценарий. При условии неизменности остальных параметров проекта дисконтированный чистый денежный поток по годам будет выглядеть следующим образом.

| Год  |      | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         |
|--|------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка (S)                                    | у.е. | 700 000 | 792 000 | 1 026 000 | 1 045 500 | 1 035 000 |
| Совокупные переменные затраты (TVC)            | у.е. | 462 000 | 508 200 | 652 050   | 669 375   | 676 200   |
| Постоянные затраты за вычетом амортизации (FC) | у.е. | 100 000 | 102 000 | 105 000   | 109 000   | 115 000   |
| в т.ч. амортизация (D)                         | у.е. | 40 000  | 40 000  | 40 000    | 40 000    | 40 000    |
| Операционная прибыль (ЕВІТ)                    | у.е. | 138 000 | 181 800 | 268 950   | 267 125   | 243 800   |
| Налог на прибыль (Т)                           | у.е. | 41 400  | 54 540  | 80 685    | 80 138    | 73 140    |
| Чистая прибыль (NP)                            | у.е. | 96 600  | 127 260 | 188 265   | 186 988   | 170 660   |
| Чистый денежный поток (NCF)                    | у.е. | 136 600 | 167 260 | 228 265   | 226 988   | 210 660   |
| Дисконтированный чистый денежный поток (DNCF)  | у.е. | 117 759 | 124 301 | 146 240   | 125 363   | 100 298   |

$NPV = -500\,000 + 117\,759 + 124\,301 + 146\,240 + 125\,363 + 100\,298 = 113\,961$  у.е.

Процентное изменение NPV =  $(113\,961 - 176\,805) \div 176\,805 \times 100\% = -35,54\%$

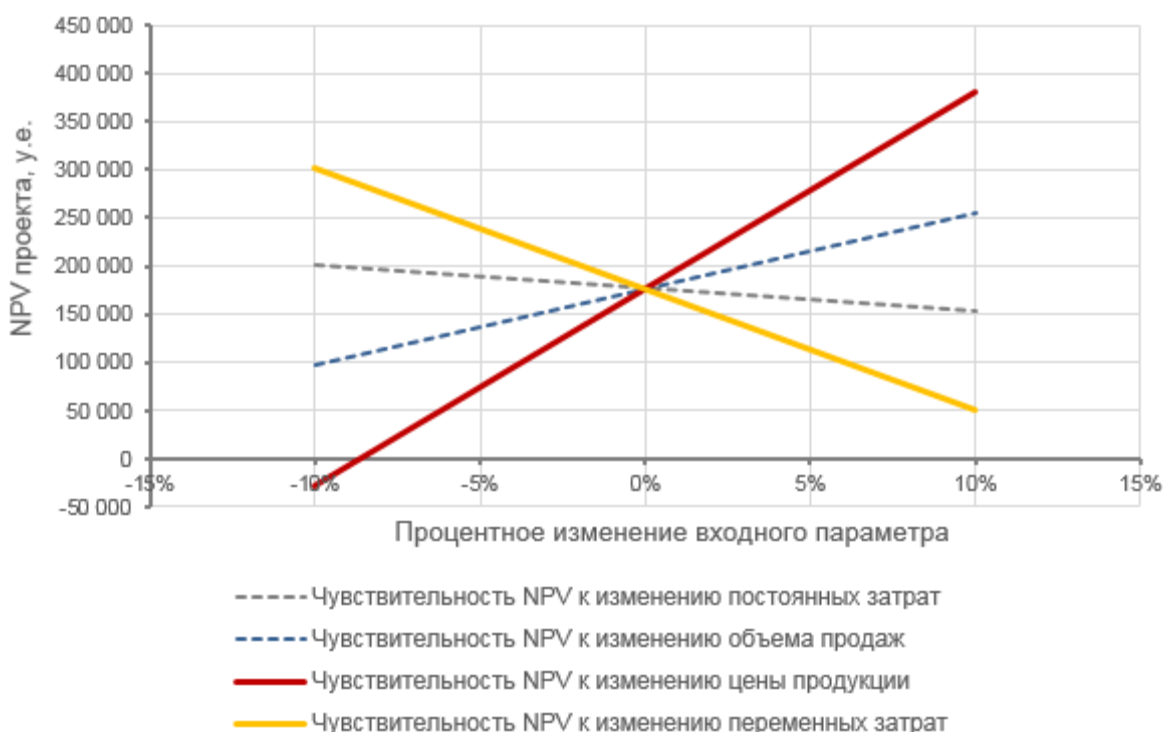
Чувствительность NPV =  $-35,54\% \div 5\% = -7,109$

При росте переменных затрат на единицу продукции на 1% NPV проекта будет уменьшаться на 7,109%, и наоборот, при снижении переменных затрат на единицу продукции на 1% NPV проекта будет увеличиваться на 7,109%.

Проведенный анализ чувствительности инвестиционного проекта показал, что его чистая приведенная стоимость наиболее чувствительна к изменению цены продукции и наименее чувствительна к изменению постоянных затрат.

### График

Результаты анализа чувствительности инвестиционного проекта из приведенного выше примера можно визуализировать следующим образом.



На графике по оси X отложены процентные изменения входных параметров проекта, а по оси Y – соответствующее значение выходного параметра NPV, выраженное в у.е. Данный тип графика позволяет визуально оценить риски и определить критические точки проекта.

## Практическое занятие по теме 5: «Современные информационные технологии в бизнес – планировании»

### Опрос

Универсальные и специализированные программные продукты для бизнес-планирования: MS Excel, «Альт-Инвест», «ИНЭК-аналитик», Project Expert.

### Задание

Сформируйте разделы бизнес-плана по созданию нового, расширению существующего бизнеса организации на основе заданий выполненных ранее с использованием одного из программных продуктов.

#### 4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Бизнес - планирование» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенций ПК 6/2, ПК19/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков планирования и проектирования организаций – практико-ориентированные задания.

#### Тесты по дисциплине «Бизнес-планирование»

##### 1. *Предмет планирования на предприятии - это:*

1) *система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей;*

2) *система свободных рыночных отношений;*

3) *система распределения и потребления материальных ценностей.*

2. *Какое из утверждений может быть использовано для определения бизнес-плана:*

1) *документ, содержащий описание бизнес - идеи организации, мероприятий по её реализации, расчёт и обоснование производственных и финансовых показателей деятельности;*

2) *особый вид плана, ориентированный только на долгосрочное планирование;*

3) *составляется организацией только при создании нового вида деятельности.*

3. *Что из перечисленного не может быть отнесено к цели формирования бизнес-плана:*

1) *предоставление информации об эффективности деятельности организации;*

2) *обоснование эффективности реализации инвестиционного проекта;*

3) *предоставление инвесторам информации для обоснования решения по вопросу участия в проекте.*

##### 4. *Основные задачи бизнес-плана:*

- 1) формулировка идеи проекта, определение стратегических и тактических целей с использованием количественных и качественных показателей;
- 2) определение действий по достижению целей, финансовых, производственных, временных ресурсов, плана маркетинговых мероприятий;
- 3) расчёт и обоснование финансовых показателей, эффективности проекта;
- 4) *всё вышеперечисленное.*

**5. Кто не относится к группе внутренних пользователей бизнес-плана:**

- 1) учредители и руководители организации;
- 2) персонал организации;
- 3) финансовые и производственные подразделения организации;
- 4) *кредиторы организации.*

**6. Кто не относится к группе внешних пользователей бизнес-плана:**

- 1) поставщики;
- 2) покупатели;
- 3) потенциальные инвесторы;
- 4) *учредители и руководители организации.*

**7. Кто не относится к группе внутренних пользователей бизнес-плана:**

- 1) учредители организации;
- 2) *контрагенты организации;*
- 3) персонал организации;
- 4) финансовые и производственные подразделения организации.

**8. Кто не относится к группе внешних пользователей бизнес-плана:**

- 1) поставщики;
- 2) покупатели;
- 3) потенциальные инвесторы;
- 4) *персонал организации.*

**9. Различают следующие разновидности бизнес-планов: бизнес-план создания, расширения организации; бизнес – план развития организации, достижения определённых стратегических, тактических целей; бизнес-план реализации новой предпринимательской идеи; бизнес- план по привлечению инвестиций, - в зависимости от:**

- 1) *целей составления бизнес- плана;*
- 2) периода, на который рассчитан бизнес-план;

- 3) определения заинтересованных пользователей.

**10. В каком из разделов бизнес-плана даётся краткое изложение основных положений проекта, представлены сведения об уникальности продукта, обоснована конкурентоспособность проекта:**

- 1) анализ рынка;
- 2) **резюме проекта;**
- 3) организационный план;
- 4) производственный план.

**11. В каком из разделов бизнес-плана представлены сведения о потенциальных потребителях продукции, их возрастных характеристиках, покупательной способности, рассматриваются результаты оценки эластичности спроса на продукцию:**

- 1) **анализ рынка;**
- 2) описание продукции;
- 3) организационный план;
- 4) производственный план.

**12. Какой раздел бизнес-плана включает в себя представление организации, в которой будет реализовываться план, перечень мероприятий по организации деятельности, расчёт потребности в кадрах:**

- 1) анализ рынка;
- 2) описание продукции;
- 3) **организационный план;**
- 4) производственный план.

**13. Какой раздел бизнес-плана включает в себя расчёт необходимой суммы первоначальных инвестиций, прогноз объёма реализации продукции, план бюджета движения денежных средств:**

- 1) анализ рынка;
- 2) описание продукции;
- 3) **финансовый план;**
- 4) финансовые показатели плана.

**14. Какой раздел бизнес-плана включает в себя описание месторасположения производства, условий производственного процесса, расчёт и обоснование производственной мощности:**

- 1) анализ рынка;
- 2) описание продукции;
- 3) организационный план;
- 4) **производственный план.**

**15. Как рассчитывается точка безубыточности в бизнес-плане:**

- 1) *соотношение условно-постоянных затрат и разницы между ценой и переменными затратами удельными;*
- 2) *произведение условно-постоянных затрат и разницы между ценой и переменными затратами удельными;*
- 3) *соотношение условно-постоянных затрат и разницы между ценой и постоянными затратами удельными.*

**16. Оказывает ли рост амортизации влияние на точку безубыточности компании?**

- 1) *увеличивает;*
- 2) *уменьшает;*
- 3) *не влияет.*

**17. Методология планирования – это:**

- 1) *состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана;*
- 2) *совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных методов разработки планов;*
- 3) *состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей.*

**18. Методика планирования – это:**

- 1) *состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана;*
- 2) *совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных методов разработки планов;*
- 3) *состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей.*

**19. Технология планирования:**

- 1) *представляет собой совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных методов разработки планов;*
- 2) *регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности;*

3) состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей.

**20. Индуктивный метод исследований, применяемый в планировании:**

1) *предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов;*

2) предполагает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается;

3) предполагает формирование новых экономических принципов.

**21. Дедуктивный метод исследований, применяемый в планировании:**

1) предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов;

2) *предполагает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается;*

3) предполагает формирование новых экономических принципов.

**22. По содержанию выделяют следующие виды планов:**

1) *техничко-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;*

2) краткосрочные, текущие, среднесрочные, долгосрочные, перспективные;

3) межцеховые, внутрицеховые, бригадные, индивидуальные.

**23. По сфере применения выделяют следующие виды планов:**

1) *техничко-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;*

2) краткосрочные, текущие, среднесрочные, долгосрочные, перспективные;

3) *межцеховые, внутрицеховые, бригадные, индивидуальные.*

**24. По временным параметрам выделяют следующие виды планов:**

1) *техничко-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;*



2) *краткосрочные, текущие, среднесрочные, долгосрочные, перспективные;*

3) *межцеховые, внутрицеховые, бригадные, индивидуальные.*

**25. По методам обоснования выделяют следующие типы планирования:**

1) *рыночное, индикативное, административное, централизованного планирование;*

2) *краткосрочное, среднесрочное, текущее, долгосрочное планирование;*

3) *предварительное, текущее, окончательное планирование.*

**26. По типам целей планирование может быть:**

1) *рыночном, индикативным, административным, централизованным;*

2) *краткосрочным, среднесрочным, текущим, долгосрочным;*

3) *оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.*

**27. Стратегическое планирование:**

1) *включает выбор и обоснование целей, задач и средств для достижения определенных результатов;*

2) *заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (увеличить прибыль, доход, занять определенную долю рынка и др).;*

3) *не имеет установленных границ или фиксированного горизонта.*

**28. Планирование, которое базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции - это:**

1) *преактивное;*

2) *инактивное;*

3) *реактивное планирование.*

**29. Если планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед, то это:**

1) *преактивное;*

2) *инактивное;*

3) *реактивное планирование.*

**30. Если планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий, то это:**

1) *преактивное;*

- 2) инактивное;
- 3) реактивное планирование.

**31. Какое из видов планирования ориентировано на развитие, проектировании будущих результатов с учётом целевой направленности деятельности организации:**

- 1) преактивное;
- 2) **интерактивное;**
- 3) реактивное планирование.

**32. Повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности отражает:**

- 1) **принцип необходимости планирования;**
- 2) принцип единства планов;
- 3) принцип непрерывности планирования.

**33. Какой из принципов планирования связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия:**

- 1) принцип необходимости планирования;
- 2) принцип единства планов;
- 3) **принцип гибкости планов?**

**34. Согласно принципу комплексности планирования:**

- 1) **факторы производства образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей;**
- 2) требуется разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта;
- 3) подразумевается необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

**35. Согласно принципу оптимальности планирования:**

- 1) **факторы производства образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей;**
- 2) требуется разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта;

3) *подразумевается необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.*

**36. Согласно принципу эффективности планирования:**

1) факторы производства образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей;

2) *требуется разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта;*

3) подразумевается необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

**37. Сущность принципа участия в планировании:**

1) *показывает активное воздействие персонала на процесс планирования;*

2) подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив;

3) определяет необходимость сбалансированного учета ресурсов и возможностей предприятия.

**38. Сущность принципа пропорциональности в планировании:**

1) показывает активное воздействие персонала на процесс планирования;

2) подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив;

3) *определяет необходимость сбалансированного учета ресурсов и возможностей предприятия.*

**39. Принцип холизма в планировании включает в себя принципы:**

1) *координации и интеграции;*

2) эффективности и пропорциональности;

3) пропорциональности и оптимальности.

**40. Согласно принципу холизма:**

1) чем меньше уровней и элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости;

2) *чем больше уровней и элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости;*

3) число уровней и элементов в системе не влияет на результаты планирования.

**41. Какой из перечисленных методов планирования основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов:**

- 1) экспериментальный;
- 2) нормативный;
- 3) **расчётно – аналитический?**

**42. Какой из перечисленных методов планирования основан на проектировке норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, планировщиков и других специалистов:**

- 1) экспериментальный;
- 2) отчётно-статистический;
- 3) **расчётно – аналитический?**

**43. Какой из перечисленных методов планирования состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия:**

- 1) экспериментальный;
- 2) **отчётно-статистический;**
- 3) расчётно – аналитический?

**44. Общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью осуществляются:**

- 1) сотрудники плановых подразделений;
- 2) **руководство плановых подразделений;**
- 3) сотрудники производственных подразделений.

**45. Норма – это:**

- 1) **научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях;**
- 2) расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия;
- 3) величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных условиях.

**46. Норматив – это:**

- 1) **научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях;**

2) *расчетная величина затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемых в нормировании труда, планировании производства и хозяйственной деятельности предприятия;*

3) *величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных условиях.*

**47. *Нормы, как правило, устанавливаются:***

1) *для локальных условий отрасли или производства;*

2) *как всеобщая мера потребления экономических ресурсов;*

3) *как всеобщая мера потребления производственных ресурсов.*

**48. *Норматив, как правило, рассматривается как:***

1) *фундаментальная экономическая категория, которая имеет свое конкретное научное и практическое содержание, а также форму проявления, например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции: мин/шт. или кг/шт.;*

2) *локальная экономическая категория;*

3) *как мера потребления материальных ресурсов.*

**49. *По выполняемым функциям нормы и нормативы делятся на:***

1) *текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;*

2) *перспективные, годовые, текущие, условно-постоянные, временные, разовые и сезонные нормативы;*

3) *плановые, экономические, технические, организационные, социальные, трудовые, управленческие и т.д.*

**50. *По времени действия нормативы делятся на:***

1) *текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;*

2) *перспективные, годовые, текущие, условно-постоянные, временные, разовые и сезонные нормативы;*

3) *плановые, экономические, технические, организационные, социальные, трудовые, управленческие и т.д.*

**51. *По видам ресурсов нормы и нормативы делятся на:***

1) *текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;*

2) *перспективные, годовые, текущие, условно-постоянные, временные, разовые и сезонные нормативы;*

3) плановые, экономические, технические, организационные, социальные, трудовые, управленческие и т.д.

**52. По сфере распространения различают нормативы:**

1) текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;

2) перспективные, годовые, текущие, условно-постоянные, временные, разовые и сезонные нормативы;

3) **межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные.**

**53. По формам выражения различают нормативы:**

1) текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;

2) **табличные, графические и статистические;**

3) межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные.

**54. По степени детализации различают нормативы:**

1) текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;

2) **индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфические и сводные;**

3) межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, международные, республиканские, федеральные, региональные, муниципальные.

**55. По целевому назначению различают нормативы:**

1) текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;

2) индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфические и сводные;

3) **расходные, оценочные, оперативные.**

**56. По численным значениям различают нормативы:**

1) текущие, страховые, технологические, транспортные, производственных запасов материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий и готовой продукции;

2) индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие, специфические и сводные;

3) *оптимальные, допустимые, максимальные, минимальные и средние.*

57. *Какие трудовые нормы выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или частях (мин/шт., ч/шт.).*

- 1) *нормы времени;*
- 2) *нормы выработки;*
- 3) *нормы обслуживания?*

58. *Какие трудовые нормы характеризуют количество рабочих мест, размер площади и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой и т.д.*

- 1) *нормы времени;*
- 2) *нормы выработки;*
- 3) *нормы обслуживания?*

59. *Какие трудовые нормы устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Величину нормы определяют в натуральных измерениях (штуки, метры и т.д.)*

- 1) *нормы времени;*
- 2) *нормы выработки;*
- 3) *нормы обслуживания?*

60. *Какие трудовые нормы регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия*

- 1) *нормы времени;*
- 2) *нормы управляемости;*
- 3) *нормы обслуживания?*

61. *Какие трудовые нормы устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготавливаемой продукции выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени*

- 1) *нормы времени;*
- 2) *нормы управляемости;*
- 3) *нормированные производственные задания?*

62. *Нормативы длительности:*

1) *определяют расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена работа на одном станке или рабочем месте;*

- 2) характеризуют плановую величину затрат труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги;
- 3) характеризуют общую величину затрат труда.

**63. *Нормативы трудоёмкости:***

- 1) определяют расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена работа на одном станке или рабочем месте;
- 2) ***характеризуют плановую величину затрат труда на производство одного изделия, выполнение единицы работы или услуги;***
- 3) характеризуют общую величину затрат труда.

**64. *Производственная трудоёмкость:***

- 1) ***включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнения работы или услуги;***
- 2) выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда;
- 3) характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции или определенного объема работ.

**65. *Технологическая трудоёмкость:***

- 1) включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнения работы или услуги;
- 2) ***выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда;***
- 3) характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции или определенного объема работ.

**66. *Полная трудоёмкость:***

- 1) включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнения работы или услуги;
- 2) выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда;
- 3) ***характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции или определенного объема работ.***

**67. *Что из перечисленного не относится к материальным нормативам:***

- 1) нормы расходов предметов труда;
- 2) ***финансовые ресурсы;***
- 3) нормы расходов средств производства.



**68. Состав норма затрат предметов труда:**

**1) обоснованные планово-расчетные величины полезного расхода сырья и материалов, а также обусловленные применяемой технологией и организацией производства отходы и потери материала;**

2) необходимое количество единиц оборудования;

3) необходимое количество всех видов оборудования, в том числе, основное, транспортное, контрольно-измерительное.

**69. Если нормы затрат производственных ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период, то для разработки норм и нормативов используется:**

1) аналитически-исследовательский метод;

2) экспериментальный метод;

3) **отчётно-статистический метод.**

**70. В общей схеме стратегического планирования, какой этап реализуется после проведения ситуационного анализа:**

1) реализация тактики;

2) **разработка стратегии маркетинга;**

3) контроль результатов?

**71. Сумма удельной себестоимости и прибыли на единицу продукции – это:**

1) **оптовая цена изделия;**

2) оптовая цена закупки;

3) отпускная цена.

**72. Цена продукции по условию «франко-вагон станция отправления» включает в себя:**

1) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления;

2) **цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления;**

3) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления; расходы по транспортировке продукции до станции назначения.

**73. Цена продукции по условию «франко-вагон станция назначения» включает в себя:**

1) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления;

2) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления;

3) *цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления; расходы по транспортировке продукции до станции назначения.*

**74. Цена продукции по условию «франко-станция отправления» включает в себя:**

1) *цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления;*

2) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления;

3) цену продукции на складе, расходы по доставке продукции на станцию отправления, расходы по погрузке продукции в вагоны на станции отправления; расходы по транспортировке продукции до станции назначения.

**75. При использовании какой группы методов в рамках ценообразования для достижения желаемого уровня прибыли рассчитывается баланс валового (предельного) дохода и валовых (предельных) издержек:**

1) установление цены на основе себестоимости;

2) *установление цены на основе прибыли;*

3) установление цены на основе оценки спроса?

**76. При использовании какой группы методов в рамках ценообразования издержки рассматриваются лишь как ограничительный фактор, который показывает, может ли товар продаваться по установленной цене, обеспечивая прибыль, или нет:**

1) установление цены на основе себестоимости;

2) установление цены на основе прибыли;

3) *установление цены на основе оценки спроса?*

**77. Какая из представленных групп методов ценообразования наиболее приемлема при внедрении на рынок нового товара:**

1) установление цены на основе прибыли;

2) *установление цены на основе потребительской ценности товара;*

3) установление цены на основе себестоимости?

**78. Какой из перечисленных методов относится к параметрическому ценообразованию:**

- 1) *метод удельных показателей;*
- 2) метод анализа технического уровня изделий – конкурентов;
- 3) диагностический метод.

**79. Какое из перечисленных мероприятий не входит в план по научной организации труда:**

- 1) повышение квалификации сотрудников;
- 2) рациональное разделение труда;
- 3) *разработка новых видов продукции.*

**80. Какие из перечисленных видов затрат нельзя включать в себестоимость производства продукции предприятия:**

- 1) *штрафы, пени и неустойки, получаемые и уплачиваемые за нарушение договорных условий поставки, условий перевозок, а также других правил, регулирующих хозяйственные взаимоотношения;*
- 2) затраты на улучшение условий труда и техники безопасности, повышение квалификации работников производства;
- 3) сбытовые расходы, кроме тех, которые по условиям поставки возмещаются покупателями сверх цены соответствующего вида продукции.

**81. Какие из перечисленных видов затрат нельзя включать в себестоимость производства продукции предприятия:**

- 1) *расходы на упаковку и транспортировку, возмещаемые покупателями сверх оптовой цены продукции;*
- 2) затраты на улучшение условий труда и техники безопасности, повышение квалификации работников производства;
- 3) сбытовые расходы, кроме тех, которые по условиям поставки возмещаются покупателями сверх цены соответствующего вида продукции?

**82. При применении какого метода планирования себестоимости учёт затрат осуществляется в каждом подразделении (цехе) в соответствии со стадиями технологического цикла:**

- 1) нормативном;
- 2) *попередельном;*
- 3) позаказном?

**83. Бизнес-планер – это:**

- 1) *программа, имеющая модуль «Инвестиционный план», позволяющая составлять сетевой график проекта с описанием этапов работ, их взаимосвязей, характеристик формируемых активов;*
- 2) система, выполненная в виде заготовки бизнес-плана, с пустыми таблицами и примерами их заполнения, рассчитанная на формирование одного бизнес -проекта;

3) программа, включающая в свой состав отдельные виды модулей бизнес-плана, без установленной системы связей.

**84. Бизнес - тетрадь – это:**

1) программа, имеющая модуль «Инвестиционный план», позволяющая составлять сетевой график проекта с описанием этапов работ, их взаимосвязей, характеристик формируемых активов;

2) **система, выполненная в виде заготовки бизнес-плана, с пустыми таблицами и примерами их заполнения, рассчитанная на формирование одного бизнес -проекта;**

3) программа, включающая в свой состав отдельные виды модулей бизнес-плана, без установленной системы связей.

**85. Какая методика лежит в основе разработки программы COMFAR:**

1) Федеральной Резервной Системы;

2) Центрального Банка;

3) **ЮНИДО.**

**86. Какая из перечисленных групп информации не входит в исходные данные модели COMFAR:**

1) информация о текущем состоянии компании (баланс, запасы);

2) описание требуемых инвестиций;

3) характеристики производственно-сбытовой деятельности;

4) источники и условия финансирования;

5) принципы распределения доходов;

6) **система налогообложения, применяемая в практике российских организаций.**

**87. Первоначальное название организации American Estate and Trust и Acciplan Benefits Services:**

1) **Национальная ассоциация планирования финансов и имущества;**

2) Национальная ассоциация планирования личных финансов;

3) Национальная ассоциация планирования имущественных активов.

**88. Верно ли утверждение, что при использовании программы Project Expert возможно применение метода Монте Карло на основе эксплуатации специального модуля статистического анализа, выполняющего оценку устойчивости проекта при воздействии комплекса случайных факторов:**

1) **да;**

2) **нет.**

**89. Выберите из представленных далее утверждений верное, характеризующее возможности использования Project Expert:**

- 1) программа позволяет проводить только анализ инвестиционного проекта;
- 2) **программа позволяет проводить не только анализ инвестиционного проекта, но и формировать детальную финансовую модель предприятия и разрабатывать планы его развития;**
- 3) программа позволяет формировать только финансовую модель предприятия.

**90. Применение модуля «Анализ чувствительности» в Project Expert позволяет:**

- 1) составлять сетевой график проекта с описанием этапов работ;
- 2) **проводить сравнительный анализ влияния различных исходных параметров на эффективность проекта;**
- 3) осуществлять оценку устойчивости проекта при воздействии комплекса случайных факторов.

**91. Применение программы Project Expert обеспечивает возможность:**

- 1) представления результатов с различной степенью агрегирования;
- 2) моделирования внутрифирменных продуктов;
- 3) расчёта себестоимости по отдельным продуктам;
- 4) расчёта оборотного капитала в том периоде, в котором происходит оплата;
- 5) **все утверждения верны.**

**92. Использование программы Project Expert обеспечивает возможность проведения анализа эффективности деятельности компании в разделе отдельных подразделений и продуктов:**

- 1) нет;
- 2) **да;**
- 3) нет, только в целом по организации.

**93. При применении Project Expert существует возможность:**

- 1) автоматической передачи отчётов в MS Word;
- 2) копирования итоговых таблиц в MS Excel;
- 3) **всё вышеперечисленное верно.**

**94. Какой из ведущих продуктов фирмы «ИНЭК» был создан первоначально:**

- 1) Аналитик;
- 2) **Инвестор.**

**95. Что из перечисленного не может быть отнесено к характеристикам программных продуктов «Аналитик», «Инвестор» фирмы «ИНЭК» (два варианта ответа):**

- 1) элементы программ, в основном, базируются на российских методиках;
- 2) **элементы программ, в основном, базируются на международных методиках;**
- 3) по результатам расчётов представляются аналитические выводы;
- 4) **по результатам расчётов не представляются аналитические выводы.**

**96. Определите, пожалуйста, ошибочное утверждение. Применение программ компании «Альт - Инвест» позволяет проводить расширенный анализ:**

- 1) чувствительности проекта к изменению входных параметров (однопараметрический и двухпараметрический анализы чувствительности);
- 2) кредитоспособности проекта, т.е. зависимости результатов расчёта от изменений условий кредитования;
- 3) **только однопараметрический анализ чувствительности.**

**97. При работе с данными в рамках использования программ компании «Альт - Инвест»:**

- 1) **видна структура конечного документа;**
- 2) итоговый вариант документа можно рассмотреть только по завершении работы;
- 3) нет возможности создания специализированных шаблонов.

**98. Какие из характеристик являются общими для программ бизнес - планирования, разработанных компания «Альт - Инвест» и «Общество финансового и экономического развития предприятий»:**

- 1) проводится расширенный анализ кредитоспособности проекта;
- 2) проводится расширенный анализ чувствительности проекта;
- 3) учитываются лизинговые договоры;
- 4) рассчитываются параметры инвестиционного проекта на приращениях;
- 5) **всё вышеперечисленное.**

**99. Какой из компаний разработаны программные комплексы «Бизнес-аналитик», «Финансовый аналитик», «Кредитный аналитик»:**

- 1) **«ИНЭК»;**
- 2) «Альт-Инвест»;
- 3) «Общество финансового и экономического развития предприятий».

**100. Какое из утверждений является верным. При разработке бизнес-плана с использованием программного комплекса «Бизнес-аналитик»:**

- 1) протокол ошибок не формируется;
- 2) протокол ошибок формируется;
- 3) **автоматически формируется протокол ошибок, допущенных пользователем, и предлагаются способы их устранения;**

**101. Какая из таблиц не формируется автоматически при разработке бизнес-плана с помощью программного комплекса «Бизнес-аналитик»:**

- 1) финансовые результаты;
- 2) приток и отток денежных средств;
- 3) аналитический прогнозный баланс;
- 4) **модель Аргенти;**
- 5) калькуляция затрат на производство;
- 6) движение продукции и материальных ресурсов на складе;
- 7) график привлечения и возврата заёмных средств;
- 8) лизинговые соглашения.

**102. Какие параметры учитываются при определении чувствительности бизнес-плана предприятия:**

- 1) ставки дисконтирования, инфляции;
- 2) изменение стоимости приобретаемых основных средств;
- 3) изменение цен поставщиков на товары и материальные ресурсы;
- 4) рост постоянных затрат;
- 5) изменения налогового законодательства;
- 6) **всё вышеперечисленное.**

**103. Определите верное утверждение:**

1) **бизнес - планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования;**

2) бизнес - планирование предусматривает решение только стратегических задач, стоящих перед предприятием;

3) бизнес - планирование предусматривает решение только тактических задач, стоящих перед предприятием.

**104. В рамках какой из стадий процесса бизнес - планирования осуществляется формирование бизнес - идеи:**

- 1) **подготовительная стадия;**
- 2) стадия разработки бизнес-плана;

3) стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4) стадия реализации бизнес-плана?

**105. К какой из процедур относятся перечисленные этапы: 1) оценка характеристик компании –заявителя, анализ отрасли его деятельности; 2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств); 3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал – собственный капитал»; 4) оценка руководящей команды компании - заявителя; 5) выявление особенностей проекта; 6) общий анализ бизнес-плана?**

1) формирование бизнес-плана;

2) презентация бизнес-плана;

3) аудит бизнес-плана.

**106. Что из перечисленного не относится к стадиям реализации бизнес-плана?**

1) финансовое планирование;

2) организационное оформление;

3) приобретение и передачу технологий;

4) подготовку заявочных документов;

5) представление предложений;

6) общий анализ бизнес-плана.

**107. Что из перечисленного не относится к принципам бизнес - планирования?**

1) гибкость;

2) непрерывность;

3) коммуникативность;

4) отсутствие возможности вовлечения в процесс бизнес - планирования возможных участников будущей организации;

5) интерактивность;

6) многовариантность.

**108. Что из перечисленного относится к функциям бизнес-плана:**

1) планирование;

2) возможность использования для разработки стратегии бизнеса;

3) привлечение денежных средств;

4) привлечение потенциальных партнёров;



- 5) создание условий с целью мотивации сотрудников для достижения цели;
- 6) *всё вышеперечисленное.*

**109. Какое из утверждений неверно?**

- 1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса;
- 2) *в стратегическом плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в бизнес-плане, являются полноправными, равновесными частями структуры стратегического плана;*
- 3) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки.

**110. Что из перечисленного указывается на титульном листе бизнес-плана:**

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей;
- 6) *всё вышеперечисленное.*

**111. Верны ли следующие утверждения: на титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности; бизнес-план составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект:**

- 1) *да;*
- 2) *нет.*

**112. Верна ли следующая последовательность аннотации бизнес-плана: 1. Предприятие; 2. Адрес; 3. Телефон, факс; 4. Руководитель предприятия; 5. Суть предлагаемого проекта и место реализации; 6. Результат реализации проекта; 7. Необходимые финансовые ресурсы; 8. Срок окупаемости проекта; 9. Ожидаемая среднегодовая прибыль; 10. Предполагаемая форма и условия участия инвестора; 11. Возможные гарантии по возврату инвестиций:**

- 1) *да;*
- 2) *нет?*

**113. Резюме бизнес-плана (концепция бизнеса) – это:**

1) полное изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся;

2) *краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.*

**114. Какое из перечисленных утверждений неверно. Ёмкость рынка - это:**

1) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени;

2) *показатель, который не позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде;*

3) показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов.

**115. В каком из разделов бизнес-плана рассматривается кадровая политика фирмы:**

1) производственный план;

2) *организационный план;*

3) план маркетинга.

**116. В каком из разделов бизнес-плана проводится анализ безубыточности:**

1) производственный план;

2) организационный план;

3) *финансовый план.*

**117. Данные о производственно-технологической структуре предприятия представлены в следующем разделе бизнес-плана:**

1) производственный план;

2) *организационный план;*

3) план маркетинга.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Тема 1. Цель и сущность бизнес - планирования**

На примере конкретного бизнес-плана деятельности (развития) организации обоснуйте, пожалуйста, его типологию с позиции современного менеджмента (бизнес-план, инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план и т.д.), а также риски и возможности его реализации в условиях конкретного региона. Для выполнения зада-

ния может быть рассмотрен один из бизнес-планов, представленных на сайте: [https://www.openbusiness.ru/html\\_other/download.htm](https://www.openbusiness.ru/html_other/download.htm).

## ***Тема 2. Структура и содержание основных разделов типового бизнес-плана.***

Разработайте, пожалуйста, бизнес-план развития существующего или создания нового бизнеса. В бизнес - плане должны быть представлены составляющие.

Титульный лист.

Меморандум о конфиденциальности.

Резюме проекта.

Общее описание компании.

Структура подраздела «Анализ отрасли».

SWOT-анализ отрасли.

Оценка конкурентной ситуации в отрасли.

Описание продуктов и услуг:

характеристики продукта, потребительские свойства, конкурентные преимущества.

Общее описание рынка и его целевых сегментов.

Определение спроса на продукты (услуги).

Оценка потенциала и емкости рынка. Анализ конкурентов.

План продаж. Планирование объема продаж, выручки.

Определение доли рынка.

Стратегия маркетинга: комплекс маркетинга и маркетинговая программа.

Производственный процесс и его обеспечение. Инвестиционные затраты. Производственные затраты. Операционные конкурентные преимущества.

Организационная структура управления. Кадровая политика и развитие персонала.

Календарный план работ по реализации проекта.

План прибылей и убытков. План денежных потоков. Прогнозный баланс. Инвестиционный план и финансирование проекта.

Виды рисков. Анализ рисков. Методы снижения и нейтрализации рисков.

## ***Тема 3. Показатели бизнес-плана и процедуры их расчёта***

### ***Задание***

Завод работает в 3 смены, количество оборудования на начало года 600 ед. С 1-го апреля планируется ввести 60 единиц оборудования, а с 1 августа вывести 80 станков. Календарный фонд времени равен 365 дней, номинальный фонд времени 302 дня, плановые простои составляют 3%, производительность оборудования 8 единицы продукции в час, планируемый выпуск продукции равен 12500 тыс единиц. Определить производственную мощность и коэффициент ее использования.

### **Задание**

Перечислите, основные виды норм и нормативов, которые могут быть использованы в рамках планирования деятельности хлебозавода.

### **Задание**

На основе следующих исходных данных проведите, пожалуйста, анализ ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости организации с целью определения возможностей формирования бизнес-плана по развитию деятельности организации.

#### Отчет о финансовых результатах (млн.руб.)

| Наименование показателя                            | Код         | 2018 г.       | 2017 г.       | 2016 г.       |
|--|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Выручка  | 2110        | 392 782       | 339 111       | 314 115       |
| Себестоимость продаж                               | 2120        | 279 131       | 233 908       | 217 605       |
| Валовая прибыль (убыток)                           | 2100        | 113 651       | 105 203       | 96 510        |
| Коммерческие расходы                               | 2210        | 21 062        | 19 763        | 18 579        |
| Управленческие расходы                             | 2220        | 6 126         | 5 751         | 5 853         |
| Прибыль (убыток) от продаж                         | 2200        | 86 463        | 79 689        | 72 078        |
| Доходы от участия в других организациях            | 2310        | 915           | 8 710         | 274           |
| Проценты к получению                               | 2320        | 594           | 889           | 2 621         |
| Проценты к уплате                                  | 2330        | -1 330        | -3 436        | -5 188        |
| Прочие доходы                                      | 2340        | 73 620        | 71 424        | 72 783        |
| Прочие расходы                                     | 2350        | -76 005       | -74 111       | -104 106      |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                | 2300        | 84 257        | 83 165        | 38 462        |
| Текущий налог на прибыль                           | 2410        | -14 353       | -15 552       | -10 981       |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421        | -122          | -1 404        | 138           |
| Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430        | -1 927        | -548          | -1 148        |
| Изменение отложенных налоговых активов             | 2450        | -402          | 871           | 4 299         |
| Прочее   | 2460        | -275          | 32            | 46            |
| <b>Чистая прибыль (убыток)</b>                     | <b>2400</b> | <b>67 300</b> | <b>67 968</b> | <b>30 678</b> |

#### Бухгалтерский баланс (млн.руб)

| Наименование показателя              | Код  | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|--------------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>АКТИВ</b>                         |      |                       |                       |                       |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>        |      |                       |                       |                       |
| Нематериальные активы                | 1110 | 437                   | 409                   | 364                   |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 230                   | 125                   | 124                   |
| Нематериальные поисковые активы      | 1130 |                       |                       |                       |
| Материальные поисковые активы        | 1140 |                       |                       |                       |
| Основные средства                    | 1150 | 131 910               | 112 616               | 109 226               |
| Доходные вложения в материальные     | 1160 |                       |                       |                       |

|  |              |                |                |                |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|
| ценности   |              |                |                |                |
| Финансовые вложения  | 1170         | 74 934         | 68 696         | 63 366         |
| Отложенные налоговые активы  | 1180         | 13 127         | 13 662         | 12 843         |
| Прочие внеоборотные активы   | 1190         | 910            | 886            | 629            |
| Итого по разделу I   | 1100         | 221 548        | 196 394        | 186 552        |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>  |              |                |                |                |
| Запасы   | 1210         | 50 966         | 37 216         | 38 689         |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям              | 1220         | 5 665          | 3 416          | 2 331          |
| Дебиторская задолженность  | 1230         | 43 361         | 40 323         | 31 011         |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)             | 1240         | 56             | 2 537          | 25 567         |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                               | 1250         | 29 518         | 14 944         | 23 331         |
| Прочие оборотные активы  | 1260         | 454            | 365            | 497            |
| <i>Расходы будущих периодов</i>  | <i>12605</i> |                |                |                |
| Итого по разделу II  | 1200         | 130 020        | 98 801         | 121 426        |
| <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b>  | <b>351 568</b> | <b>295 195</b> | <b>307 978</b> |
| <b>ПАССИВ</b>  |              |                |                |                |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |              |                |                |                |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310         | 11 174         | 11 174         | 11 174         |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320         |                |                |                |
| Переоценка внеоборотных активов  | 1340         |                |                |                |
| Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350         | 24 714         | 24 714         | 24 714         |
| Резервный капитал  | 1360         | 559            | 559            | 559            |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370         | 195 753        | 164 425        | 107 949        |
| Итого по разделу III   | 1300         | 232 200        | 200 872        | 144 396        |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |              |                |                |                |
| Заемные средства   | 1410         | 13 846         | 11 962         | 50 766         |
| Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420         | 20 872         | 18 918         | 18 448         |
| Оценочные обязательства  | 1430         | 7 899          | 8 072          | 8 211          |
| Прочие обязательства   | 1450         |                |                |                |
| Итого по разделу IV  | 1400         | 42 617         | 38 952         | 77 425         |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |              |                |                |                |
| Заемные средства   | 1510         | 14 928         | 18 187         | 53 500         |
| Кредиторская задолженность   | 1520         | 59 735         | 35 370         | 30 999         |
| Доходы будущих периодов  | 1530         | 343            | 232            | 219            |
| Оценочные обязательства  | 1540         | 1 745          | 1 582          | 1 439          |
| Прочие обязательства   | 1550         |                |                |                |
| Итого по разделу V   | 1500         | 76 751         | 55 371         | 86 157         |

#### ***Тема 4. Методы анализа и оценки проектов***

Проведите анализ чувствительности по основным показателям эффективности бизнес-плана, разработанного в рамках темы 2.

#### ***Тема 5. Современные информационные технологии в бизнес – планировании***

Охарактеризуйте, пожалуйста, особенности и возможности применения программных комплексов (ПК): «Финансовый аналитик», «Бизнес аналитик», «Кредитный аналитик», «Альт Инвест», Project Expert, Prime Expert, АЕ - Project для реализации функций бизнес - планирования. Рассмотрите, пожалуйста, демо-версии программных комплексов. На основе использования программных комплексов необходимо разработать бизнес-план реализации проекта развития деятельности организации.

Информация, демо-версии программных комплексов представлены:

<http://inec.ru/it/automated-analysis/demo.php#ba;>

[https://www.alt-invest.ru/library/courses/;](https://www.alt-invest.ru/library/courses/)

[https://www.expert-systems.com/financial/.](https://www.expert-systems.com/financial/)

Для выполнения задания могут быть использованы проекты, представленные на сайте: [www.axima-consult.ru/prim-projektov.html](http://www.axima-consult.ru/prim-projektov.html).

#### **Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям**

##### ***Рекомендации по выполнению практических заданий***

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при её решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняется репродуктивная деятельность относятся, например, комбинированные задания.

##### ***Рекомендации по подготовке электронных презентаций***

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала. Одним

из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации. При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трёх шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство её чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить её в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учёбы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день.

В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учёбы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объёма недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определённой спецификой.

### *Подготовка к лекциям*

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета, как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать её. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчёркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы



лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьёзная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов своё отношение к конкретной проблеме.

### Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определённой учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развёрнутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в издании МАБиУ.

## 6. Презентационный материал.

### 7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – экзамен)

| Показатели компетенции (ий) (дескрипторы) | Критерий оценивания   | Шкала оценивания (баллы) |
|---|---|--------------------------|
| знать:<br>(соответствует табл. 1)         | Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний  | 90–100<br>баллов         |
|   | Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности  | 76–89<br>баллов          |
|   | Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы | 60–75<br>баллов          |
|   | Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом   | менее 60<br>баллов       |
| уметь:<br>(соответствует табл.1)          | Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы  | 90–100<br>баллов         |
|   | Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем  | 76–89<br>баллов          |
|   | При решении практических задач возникают затруднения  | 60–75<br>баллов          |

| Показатели компетенции (ий) (дескрипторы) | Критерий оценивания   | Шкала оценивания (баллы) |
|---|---|--------------------------|
|   | Не может решать практические задачи   | менее 60 баллов          |
| владеть:<br>(соответствует табл.1)        | Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности     | 90–100 баллов            |
|   | Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности | 76–89 баллов             |
|   | Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности   | 60–75 баллов             |
|   | Отсутствие навыков  | менее 60 баллов          |

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

| Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции) | Количество набранных баллов | Оценка              |            |
|---|-----------------------------|---------------------|------------|
|   |                             | высокий             | 90–100     |
| повышенный  | 76–89 баллов                | хорошо              |            |
| пороговый   | 60–75 баллов                | удовлетворительно   |            |
| не сформирован  | менее 60 баллов             | неудовлетворительно | не зачтено |

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к зачёту**

1. Понятия «бизнес-план», «бизнес-планирование».
2. Объект, предмет, информационно- методическая основа бизнес - планирования и его роль в предпринимательской деятельности.
3. Виды и типология бизнес-планов с позиций компонентов менеджмента: бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план, бизнес-план – технико-экономическое обоснование для получения кредита.
4. Оформление титульного листа бизнес-плана.
5. Меморандум о конфиденциальности.
6. Резюме проекта.

7. Подраздел бизнес-плана «Анализ отрасли». Методика SWOT-анализа при описании отрасли. Оценка конкурентной ситуации в отрасли.
  8. Описание продуктов и услуг: характеристики продукта, потребительские свойства, конкурентные преимущества.
  9. Общее описание рынка и его целевых сегментов.
  10. Определение спроса на продукты (услуги).
  11. Оценка потенциала и емкости рынка. Способы оценки спроса.
- Анализ конкурентов.
12. Разработка плана продаж. Планирование объема продаж, выручки.
  13. Определение доли рынка.
  14. Стратегия маркетинга: комплекс маркетинга и маркетинговая программа.
  15. Производственный процесс и его обеспечение.
  16. Инвестиционные затраты. Производственные затраты.
  17. Операционные конкурентные преимущества.
  18. Организационная структура управления.
  19. Кадровая политика и развитие персонала.
  20. Календарный план работ по реализации проекта.
  21. План прибылей и убытков. План денежных потоков. Прогнозный баланс.
  22. Инвестиционный план и финансирование проекта.
  23. Виды рисков. Анализ рисков. Методы снижения и нейтрализации рисков.
  24. Показатели для финансового анализа.
  25. Основные экономические показатели бизнес - среды.
  26. Экономические показатели внутренней среды проекта.
  27. Анализ безубыточности.
  28. Оценка и анализ экономической эффективности проекта.
  29. Анализ чувствительности.
  30. Цель, сущность, понятие и этапы планирования. Особенности рыночного планирования.
  31. Методология, методика и технология планирования.
  32. Методы научных исследований, применяемые в планировании.
- Результат планирования.
33. Техничко-экономическое планирование. Оперативно-производственное планирование.
  34. Система планов на предприятии. Виды планирования по целям.
  35. Реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное планирование.
  36. Этапы планирования в российских организациях.

37. Принципы планирования по А. Файоллю.
38. Общеэкономические принципы планирования. Принцип участия. Принцип холизма.
39. Основные методы планирования. Расчётно-аналитический метод. Экспериментальный метод. Отчётно-статистический метод.
40. Системный подход в планировании. Взаимосвязь функций планирования и управления.
41. Функции сотрудников плановых подразделений.
42. Факторы формирования плановых подразделений предприятия.
43. Планирование в рамках организационных структур.
44. Общий алгоритм планирования на примере зарубежной компании.
45. Понятие норм и нормативов. Классификация норм и нормативов.
46. Система трудовых норм и нормативов.
47. Нормы затрат рабочего времени.
48. Виды трудоёмкости.
49. Материальные нормативы.
50. Нормы затрат предметов труда. Норматив затрат средств труда и производства.
51. Нормативы запаса материалов.
52. Нормативы организации производства.
53. Требования к плановым нормам и нормативам.
54. Методы разработки научных норм и нормативов. Аналитически-исследовательский метод. Опытный метод. Отчётно-статистический метод.
55. Требования к применению научных норм и нормативов.
56. Функции, алгоритм и система стратегического планирования.
57. Основные виды цен. Условия планирования цен. Стадии и факторы формирования цен.
58. Планирование цены в зависимости от базисных условий поставки.
59. Методы установления цен.
60. Понятие потенциала организации. Этапы планирования развития потенциала организации.
61. Планирование производства продукции.
62. Производственная программа предприятия и её основные показатели.
63. Понятие и резервы использования мощности организации.
64. Характеристика применяемых на практике информационных систем бизнес - планирования.
65. Бизнес - тетрадь. Бизнес-планер.
66. Особенности и возможности применения программы COMFAR.
67. Характеристика программы AccuPlan.
68. Продукты «Про- Инвест Консалтинг».
69. Особенности системы Project Expert.

70. Продукты фирмы «ИНЭК»: «Аналитик» и «Инвестор».
71. Характеристика программы компании «Альт - Инвест».
72. Набор программ ООО «Общество финансового и экономического развития предприятий».
73. Программа АЕ – Project.
74. Торговые марки, используемые для программ инвестиционного проектирования.

### 7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

#### **Задание 1.**

Предприятие производит изделие по цене 210 тыс ден ед. Общие постоянные расходы составляют 2000 тыс. ден. ед. Удельные переменные расходы в первом квартале составили 160 тыс. денежных единиц. Во втором квартале цены на материалы снизились на 10%, что привело к уменьшению удельных переменных расходов на 10%. Определить, как повлияло на критический объем производства изменение цен на материалы.

Решение

1) точка безубыточности в 1-ом квартале:

$$T_1 = 2000 / (210 - 160) = 40 \text{ ед.}$$

2) точка безубыточности во 2-м квартале:

$$T_2 = 2000 / (210 - 160 * 0,9) = 30,3 \text{ ед.}$$

$$3) \Delta T = 30,3 - 40 = - 9,7 \text{ ед.}$$

#### **Задание 2.**

Планом предусмотрено: выпустить продукции на сумму 325,6 млн ден ед.; работ промышленного характера, выполненных на сторону 41,15 млн ден ед; изготовить полуфабрикатов на сумму 23,7 млн ден ед; в том числе 80% на собственное потребление. Размер незавершённого производства планируется на конец года увеличить на 5 млн ден ед. Стоимость материальных затрат составляет 40% от товарной продукции. Определить плановую величину реализованной, товарной и валовой продукции.

Решение

$$1) \text{реализ прод: } РП = 325,6 + 41,15 + 23,7 * 0,2 = 371,49 \text{ млн ден ед}$$

$$2) ТП = РП = 371,49 \text{ млн ден ед}$$

$$3) ВП = ТП \pm \Delta НЗП = 371,49 + 5 = 376,49 \text{ млн ден ед}$$

#### **Задание 3.**

На участке цеха работают 20 станков. Норма времени на изготовление одного изделия 0,5 ч. Предприятие работает в 2 смены, продолжительность смены 8 ч. Число нерабочих дней в году 107, регламентмируемые простои 3% от фонда времени, коэффициент использования мощности 0,85. Определите производственную мощность и объем выпуска.



Решение

1) производственная мощность участка:

$$(365 - 107) * 8 * 2 * 20 * 0,97$$

$$M = 0,5 = 160166 \text{ ед.}$$

2) объем выпуска продукции:

$$B = 160166 * 0,85 = 136141 \text{ ед.}$$

#### **Задание 4.**

Определить плановую величину производственного запаса металла для обеспечения годовой производственной программы предприятия в 10000 ед. продукции и чистый вес единицы продукции при плановом коэффициенте использования металла 0,72. Поставка металла осуществляется один раз в месяц, а годовая потребность металла - 800 т.

Решение:

1. чистый вес

$$Чв = 800000 * 0,72 / 10000 = 57,6 \text{ кг.}$$

2. Зтек = (потребность в материале \* интервал поставки) / кол-во календарных дней,

$$Зтек = 800 * 1 / 12 = 66 \text{ тонн}$$

$$3. Зстрахов = 1/2 * Зтек = 66 / 2 = 33 \text{ тонны}$$

$$4. Зпроизв = 66 + 33 = 99 \text{ тонн.}$$

#### **Задание 5.**

Чистый вес изделия в базовом периоде составляет 350 кг, а величина фактических отходов - 92 кг. Планируется сократить отходы на 10%. Определить изменение коэффициента использования металла и доли отходов.

Решение:

$$1. K \text{ исп. б.} = 350 / (350 + 92) = 0,79$$

$$2. K \text{ исп. пл.} = 350 / (350 + 92 * 0,9) = 0,81$$

3.  $\Delta K_{\text{исп}} = 0,81 / 0,79 = 1,025$ , то есть увеличился на 2,5%, что положительно.

$$4. \text{Доля отходов б.} = 92 / (350 + 92) = 0,208$$

$$5. \text{Доля отходов пл.} = 92 * 0,9 / (350 + 92 * 0,9) = 0,191$$

6.  $\Delta D = 0,191 / 0,208 = 0,92$ , то есть уменьшился на 8 %, что положительно

#### **Задание 6.**

Планируемая квартальная программа выпуска изделий предприятия - 1000 шт., чистый вес одного изделия - 8 кг, потери при ковке - 2,9 кг, отходы в стружке - 11,7 кг, шлифовальная пыль - 0,4 кг. Периодичность поставки чу-

гуна - 20 дней. Определить: норму расхода и коэффициент использования металла на изделие; величину текущего и страхового запаса металла.

Решение

1.  $H_p = 8\ 2,9\ 11,7\ 0,4 = 23$  кг.
2.  $K_{исп} = 8 / 23 = 0,3$
3.  $Z_{тек} = (23 * 1000 * 20) / 90 = 5111$  кг.
4.  $Z_{стр} = 5111 / 2 = 2555,5$  кг.

### Задание 7.

Определить плановую численность работающих фирмы и относительную экономию численности на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,5 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства — 2%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 75 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда- 5%.

Решение

1. Чотч (отчёт периода) =  $Q / B = 1500 / 75 = 20$  чел.
2.  $Ч_{пл} = 20 * 1,02 / 1,05 = 19$  чел.
3.  $\Xi = 1,02 / 1,05 = 0,97$ , то есть экономия составит 3%.

### Задание 8.

На основании исходных данных провести оценку платёжеспособности и ликвидности организации в целях обоснования бизнес - планирования.

| 2018  |            |    |            |
|-------|------------|----|------------|
| A1    | 261 739    | П1 | 1 418 347  |
| A2    | 4 402 039  | П2 | 1 188 537  |
| A3    | 4 907 740  | П3 | 3 768 102  |
| A4    | 18 484 798 | П4 | 21 681 330 |
| Сумма | 28 056 316 |    | 28 056 316 |
| 2017  |            |    |            |
| A1    | 2 417 015  | П1 | 1 736 422  |
| A2    | 3 553 886  | П2 | 942 402    |
| A3    | 3 937 769  | П3 | 4 958 199  |
| A4    | 16 762 937 | П4 | 19 034 584 |
| Сумма | 26 671 607 |    | 26 671 607 |
| 2016  |            |    |            |
| A1    | 8 368 925  | П1 | 1 397 126  |
| A2    | 3 739 881  | П2 | 5 177 996  |
| A3    | 2 716 180  | П3 | 541 444    |
| A4    | 9 385 764  | П4 | 17 094 184 |
| Сумма | 24 210 750 |    | 24 210 750 |

## Решение

2018 год

Условие абсолютной ликвидности не выполняется, т.к. группа  $A1 < П1$ .  
Условие текущей ликвидности  $(A1+A2) > (П1+П2)$  выполняется. Условие перспективной ликвидности также выполняется.

2017 год

Условие абсолютной ликвидности не выполняется, т.к. группа  $A3 < П3$ .  
Условие перспективной ликвидности, соответственно, не выполняется тоже.  
Условие текущей ликвидности выполняется.

2016 год

Условие абсолютной ликвидности не выполняется, т.к.  $A2 < П2$ . Условия текущей и перспективной ликвидности выполняются.

| Коэффициенты ликвидности |      |      |      |
|--------------------------|------|------|------|
|                          | 2017 | 2016 | 2015 |
| Кал                      | 0,10 | 0,90 | 1,27 |
| Ккл                      | 1,79 | 2,23 | 1,84 |
| Ктл                      | 3,67 | 3,70 | 2,25 |

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет рекомендованное значение  $>0,2$ . В 2018 году значение показателя оказалось меньше рекомендованного значения в связи с тем, что в рассматриваемом отчетном периоде значительно сократились высоколиквидные активы.

Коэффициент текущей ликвидности в период с 2016 г. по 2018 г. имеет значение, значительно выше рекомендованного для данного показателя ( $=2$ ), что связано, в первую очередь, с небольшими краткосрочными обязательствами организации.

### 7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(очная форма обучения)

| Номер темы | Формы текущего контроля студентов | Баллы по видам работ |
|------------|-----------------------------------|----------------------|
| Р.1        | Собеседование                     | 10                   |
| Р.1        | Тест или эссе                     | 10                   |
| Р.1        | <b>Контрольная точка 1</b>        | 30                   |
| Р.2        | Собеседование                     | 10                   |

| Номер темы | Формы текущего контроля студентов | Баллы по видам работ |
|------------|-----------------------------------|----------------------|
| Р.2        | Тест или эссе                     | 10                   |
| Р.2        | <b>Контрольная точка 2</b>        | 30                   |

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(заочная форма обучения)

| Номер раздела/темы | Формы текущего контроля обучающихся | Баллы по видам работ, выполняемым студентами |
|--------------------|-------------------------------------|--|
| Раздел 1,2         | <b>Контрольная работа</b>           | 100  |

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

### 8.1. Основная учебная литература

1. Тепман, Л. Н. Концепции организации малого и среднего бизнеса : учебное пособие / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – Москва : Юнити-Дана, 2020. – 288 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615711>
2. Боробов, В. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие : [16+] / В. Н. Боробов, А. К. Марков, Е. Е. Можаяев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 191 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=596089>
3. Финансовые стратегии бизнеса : учебное пособие : [16+] / Н. И. Аксенова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько, П. Н. Тесля ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 183 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575405>
4. Бизнес-планирование на предприятии : учебное пособие / А. В. Башкирцев, Л. Ш. Салихова, В. В. Авилова, Е. Н. Парфирьева ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 160 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500494>

### 8.2. Дополнительная учебная литература

1. Ехлаков, Ю. П. Планирование и организация вывода программного продукта на рынок : учебное пособие : [16+] / Ю. П. Ехлаков. – Томск : ТУСУР, 2017. – 121 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481009>

2. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] : учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. - М. : ИНФРА - М, 2015. - 191 [1] с.

3. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие + CD диск / Н. Д. Стрекалова. - СПб. : ПИТЕР, 2013. - 351 с.

### **8.3. Иные источники**

#### *Нормативные правовые документы*

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах».

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Российское образование. [Электронный ресурс]. <http://www.edu.ru/>
2. Глоссарий.ру. [Электронный ресурс]:<http://www.glossary.ru/>.
3. Гуманистика. [Электронный ресурс] <http://www.humanistica.ru/>
4. Кирилл и Мефодий. [Электронный ресурс] <http://www.km.ru/>
5. Классические словари. [Электронный ресурс] <http://www.rambler.ru/dict/>
6. Мир энциклопедий. [Электронный ресурс] <http://www.encyclopedia.ru/>
7. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс].<http://www.rsl.ru>
8. Библиотека популярных текстов. [Электронный ресурс]. <http://www.saslib.ru>.

### **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)

9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)

10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

### **9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства);

- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);

- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).

- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

### **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал