

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Амурский государственный университет»

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ

«Бизнес-планирование»

Основной образовательной программы специальности

080507.65 «Менеджмент организации»

УМКД разработан старшим преподавателем Довгой Татьяной Владимировной

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры

Протокол заседания кафедры от «4» 10 2012 г. № 2

Зав.кафедрой В.З. Григорьева

УТВЕРЖДЕН

Протокол заседания УМСС «Менеджмент организации»

от «4» 10 2012 г. № 2

Председатель УМСС В.З. Григорьева

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Амурский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

_____ В.В. Проказин

«_____» _____ 2012г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Бизнес-планирование

Специальность 080507.65 «Менеджмент организации»

специализация «Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника «Менеджмент»

Курс 5 Семестр 9

Лекции 28 час. Экзамен 9 семестр

Практические занятия 14 час.

Лабораторные занятия 28 час.

Самостоятельная работа 30 час.

Общая трудоемкость дисциплины 140 час.

Курсовой проект 9 семестр 40 час.

Составитель Довгая Татьяна Владимировна, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

2012 г.

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080507.65 «Менеджмент организации» (утверждена приказом Министерства образования Российской Федерации от 02.03.2000 г. N 686.).

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры «Экономики и менеджмента организации»

« ____ » _____ 2012 г., протокол № ____

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании учебно-методического совета направления подготовки 080507.65 «Менеджмент организации»

« ____ » _____ 2012 г., протокол № ____

Председатель _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа переутверждена на заседании кафедры от _____ протокол № ____
Зав.кафедрой _____ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО

Начальник учебно-методического
управления _____

« ____ » _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель учебно-методического
совета факультета
_____ Н.А. Бабкина

« ____ » _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой
_____ В.З. Григорьева

« ____ » _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор научной библиотеки
_____ Л.А. Проказина

« ____ » _____ 2012 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Бизнес-планирование» является получение студентами представления о содержании планирования как научной дисциплины, знакомство с основными понятиями, методологией и методиками расчета основных показателей бизнес плана, составление бизнес – плана предприятия и оценка его эффективности.

Задачами дисциплины являются: овладение навыками общих основ планирования на предприятии, знание и понимание сущности плановых показателей, норм и нормативов, изучение основ бизнес планирования, приобретение практических навыков составления бизнес планов предприятий различных форм собственности и организационно-правовых форм.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО

Дисциплина «Бизнес-планирование» относится к циклу дисциплин специализации СД.ДС.Ф.3.

Перечень дисциплин, освоение которых является базой для изучения данной дисциплины:

- экономика предприятия;
- менеджмент;
- маркетинг;
- статистика;
- стратегический менеджмент;
- экономическая оценка инвестиций;
- финансовый менеджмент.

Дисциплина «Бизнес планирование» используется для изучения стратегического менеджмента, управленческого консультирования, антикризисного управления, управление развитием бизнеса, а также в рамках дипломного проектирования.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

Знать: принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций.

Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку; обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования; применять модели управления запасами, планировать потребность организации в запасах.

Владеть: методами разработки и оценки эффективности бизнес плана предприятий различных организационно-правовых форм и форм собственности.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «Бизнес-планирование»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 140 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	СМР	
1	Методологические основы планирования на предприятии	9	1	2				Устный опрос
2	Основы бизнес-планирования на предприятии	9	1, 2	2		2		Устный опрос
3	Содержание основных разделов бизнес-плана	9	3-13	22				Устный опрос
3.1	Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане	9	3			2	4	Самостоятельная работа по ситуации, проверка
3.2	Маркетинговые исследования в бизнес-планировании	9	5			2	6	Обсуждение (дискуссия)
3.3	Определение емкости рынка	9	7			2	2	Проверка выполнения расчетов
3.4	Прогнозирование продаж в бизнес-планировании	9	1-7		14		2	Проверка выполнения расчетов
3.5	Разработка маркетинговой стратегии	9	9			2		Самостоятельная работа по ситуации, проверка
3.6	Составление плана маркетинга в бизнес - плане	9	8		2		2	Проверка выполнения расчетов, тест
3.7	Производственный план в бизнес-планировании	9	9, 11		2	2	2	Проверка выполнения расчетов
3.8	Составление финансового плана в бизнес – плане	9	10		2		4	Проверка выполнения расчетов
3.9	Расчет и построение в Excel точки безубыточности	9	11		2			Проверка выполнения расчетов

Продолжение таблицы

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, □ключая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	СМР	
3.10	Оценка эффективности бизнес-плана	9	12-13		2	2	2	Проверка выполнения расчетов
3.11	Проведение расчетов по анализу чувствительности и рискам проекта	9	13-14		4		6	Проверка выполнения расчетов, тест
4	Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-плане	9	14	2				Обсуждение (дискуссия)
	Курсовое проектирование	9	2-14				40	Защита курсового проекта
	ИТОГО			28	28	14	70	

5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Лекции.

Наименование разделов тем дисциплины	Количество часов
Тема 1. Методологические основы планирования на предприятии. Сущность планирования, функции и принципы. Процесс и организация планирования на предприятии. Плановые показатели, нормы и нормативы.	2
Тема 2. Основы бизнес-планирования на предприятии. Основные цели и задачи бизнес – плана. Этапы разработки бизнес-плана.	2
Тема 3. Содержание основных разделов бизнес-плана. Титульный лист и оглавление. Аннотация. Резюме. Описание отрасли и предприятия. Методы сбора и обработки информации об отрасли, рынке. Описание продукции (услуг). Маркетинговый план. Методы прогнозирования. План производства. Организационный план. Финансовый план. Эффективность и чувствительность проекта. Риски проекта. Приложения. Продвижение (презентация) бизнес-плана.	22
Тема 4. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-плане. Пакет COMFAR, PROPSPIN, Альт-Инвест. Программные комплексы фирмы “Про Инвест Консалтинг”.	2
ИТОГО:	28

5.2. Практические занятия.

Наименование разделов тем дисциплины	Количество часов
Практическое занятие №1. Введение в бизнес-планирование. Участники бизнес-планирования. Метафорическая деловая игра «Царевна-лягушка».	2
Практическое занятие №2. Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане. Кейс «Нефмаш».	2
Практическое занятие №3. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании. Кейс «Маркетинговые исследования рынка бытовых пылесосов»	2
Практическое занятие №4. Определение емкости рынка. Кейс «Интерьер-1».	2
Практическое занятие №5. Разработка маркетинговой стратегии. Кейс «Кормим «завтраками».	2
Практическое занятие №6. Производственный план: калькуляция себестоимости, ценообразование. Кейс «Путь в легкую промышленность».	2
Практическое занятие №7. Оценка эффективности бизнес-плана. Кейс «Ответственное решение в начале карьеры».	2
ИТОГО:	14

5.3. Лабораторные занятия.

Наименование разделов тем дисциплины	Количество часов
Лабораторное занятие №1. Введение в компьютерный курс по бизнес-планированию. Прогнозирование продаж на основе норм потребления и маркетинговых исследований. Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров».	2
Лабораторное занятие №2. Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции. Кейс «Прогнозирование продаж туристической фирмы».	2
Лабораторное занятие №3. Прогнозирование продаж на основе аддитивной модели (тренд, сезонность, ошибка модели).	2
Лабораторное занятие №4. Метод расчета емкости рынка массового потребления (коэффициент аналогии).	2
Лабораторное занятие №5. Прогноз продаж с применением метода скользящего среднего. Составление прогнозов скользящего среднего с помощью ввода формул, надстроек скользящего среднего и диаграмм.	2
Лабораторное занятие №6. Прогнозирование продаж с помощью функций регрессии Excel.	2
Лабораторное занятие №7. Прогнозирование продаж на основе метода экспертных оценок (определение степени важности экспертов, определение вероятности объемов продаж с помощью экспертного мнения, расчет баллов по каждому интервалу объемов продаж).	2
Лабораторное занятие №8-14. Разработка основных разделов бизнес-плана. Кейс «Производство керамической плитки». Составление плана маркетинга в бизнес – плане. Производственный план в бизнес-планировании. Составление финансового плана в бизнес – плане. Расчет и построение в Excel точки безубыточности. Оценка эффективности бизнес-плана. Проведение расчетов по анализу чувствительности и рискам проекта.	14
ИТОГО:	28

6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

№ п/п	Тема дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане	Подготовка к выполнению практических работ. Обзор отрасли.	4
2	Маркетинговые исследования в бизнес-планировании	Подготовка к выполнению практических работ. Поиск источников маркетинговой информации.	6
3	Прогнозирование продаж в бизнес-планировании	Изучение метода прогнозирования продаж продукции промышленного назначения.	2
4	Определение емкости рынка	Знакомство с другими методами определения емкости рынка.	2
5	Составление плана маркетинга в бизнес - плане	Подготовка к выполнению лабораторных работ. Промежуточный тест.	2
6	Производственный план в бизнес-планировании	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	2
7	Составление финансового плана в бизнес – плане	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	4
8	Оценка эффективности бизнес-плана	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	2
9	Проведение расчетов по анализу чувствительности и рискам проекта	Подготовка к выполнению лабораторных работ. Промежуточный тест	6
10	Курсовое проектирование	Выполнение курсового проекта.	40
ИТОГО			70

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Классические:

- лекционные занятия;
- практические занятия (решение задач, практических ситуаций);
- семинарские занятия (обсуждение теоретических и практических проблем дисциплины);
- лабораторные занятия (использование программных продуктов Microsoft Excel, Альт Инвест, Comfar, Project Expert в компьютерном классе)

Активные формы обучения:

- практические занятия с использованием ситуационных заданий (кейсов) case-study;
- работа в малых группах (обсуждение практических ситуаций);
- использование принципа диалогового общения (метод дебатов);
- метод проектов (обсуждение существующих теоретических и практических проблем освоения дисциплины, разбор реальных практических проектов и оценка их эффективности).

8. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине проводится в форме устных и письменных опросов на практическом или семинарском занятии. По этой же форме проводится опрос в конце выборочной лекции.

Текущий контроль знаний (проверка текущих знаний получаемых в процессе освоения тем дисциплины)

Пример теста №1 на тему «Финансовый план»

1. Капитальные вложения включают:

- а) инвестиции в основные производственные фонды;
- б) инвестиции в реновацию производственных мощностей;
- в) инвестиции в прирост (наращивание) производственных мощностей;
- г) инвестиции в прирост оборотных средств.

2. Норма дисконта

- а) зависит от % банковского кредита и определяется его величиной;
- б) зависит от урожая ожидаемой инфляции;
- в) является экзогенно заданной;
- г) разность между чистым доходом и чистым дисконтированным доходом.

3. Денежный поток – это:

- а) сумма, поступающая от реализации продукции (услуг);
- б) прибыль (выручка за минусом затрат);
- в) прибыль плюс амортизация минус налоги и выплата процентов.

4. Метод определения чистой текущей стоимости (NPV):

- а) основан на определении разницы между суммой денежных потоков и оттоков;
- б) кроме разницы между суммой денежных поступлений учитывает уровень дисконта.

5. Какой из принципов планирования в экономической организации предполагает, что «планы предприятия должны быть рассчитаны на достижение возможных максимальных результатов»:

- а) принцип единства
- б) принцип участия
- в) принцип непрерывности
- г) принцип маржинальности
- д) принцип достижимости.

6. Методы установления норм:

- а) аналитический
- б) опытный
- в) статистический
- г) количественный
- д) качественный

7. Метод расчета периода(срока) окупаемости инвестиций:

- а) определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций;
- б) метод расчета, при котором сумма денежных поступлений будет, равна сумме инвестиций.

8. Определение минимального объема производства и реализации продукции, при котором предприятие будет получать нулевую прибыль, называется:

- а) анализ чувствительности;
- б) анализ безубыточности;
- в) анализ сценариев;

г) анализ предельных величин;

д) операционный анализ.

9. Основные показатели оценки эффективности инвестиций:

А) точка безубыточности;

Б) интегральный экономический эффект;

В) внутренняя норма рентабельности инвестиций;

Г) оборачиваемость чистого оборотного капитала;

Д) показатели абсолютной ликвидности;

Е) показатели рентабельности инвестиций;

Ж) период окупаемости капвложений.

10. Анализ влияния различных факторов инвестиционного проекта на показатель эффективности проекта, называется:

а) анализ чувствительности;

б) анализ безубыточности;

в) анализ сценариев;

г) анализ предельных величин;

д) операционный анализ;

е) анализ рисков.

Промежуточный контроль (решение задач по темам изучаемой дисциплины)

Пример задачи по теме «Разработка бюджета движения денежных средств проекта»

Задача. Капитальные затраты на строительство завода и оборудование для производства продукта X составляют в целом 1500000 руб., которые надо будет уплатить в течение периода существования проекта. В течение первого года, пока завод будет строиться и оборудование устанавливаться, производства и реализации продукта X не ожидается. Каждый год, от 2 до 5 включительно, ожидается продажа 12500 ед. продукта X. В конце 5-го года завод и оборудование будут проданы по остаточной стоимости, как ожидается, за 100000 руб. наличными.

Данные за единицу продукции X, руб.:

Цена реализации	80
Переменные расходы	30
Постоянные накладные расходы	30
Прибыль	20

Расходы и доходы, как ожидается, останутся постоянными в течении срока проекта. Постоянные накладные расходы в 30 руб. на единицу продукта состоят из амортизации (28 руб.) и административных накладных расходов (2 руб.). Постоянных расходов, специфических для данного проекта, нет. Стоимость капитала – 20 % за год. Налог на доходы составляет 24 %. **Задание:** Составьте бюджет движение денежных средств предприятия.

Самоконтроль (задания для самостоятельного решения)

Пример теста на тему «Показатели эффективности плана/проекта»

1. Эффективность проекта определяется:

а) соотношением затрат и результатов;

б) показателями финансовой (коммерческой) эффективности;

в) комплексом показателей коммерческой, бюджетной, народнохозяйственной эффективности.

2. Метод расчета внутренней нормы прибыли(IRR):

а) внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности, к проценту по ссудам за год);

- б) метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициента дисконтирования, при котором $NPV=0$;
- в) метод, при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного;
- г) метод ранжирования проектов по степени выгоды и «отсеивание» невыгодных;
- д) индикатор уровня риска по проекту.

3. Метод прогнозирования, при котором прогнозирование будущего осуществляется на основе анализа данных предыдущих периодов носит название:

- а) сметный метод;
- б) позаказный метод;
- в) метод мозговых атак;
- г) метод Дельфи;
- д) метод экстраполяции;
- е) метод сезонности;
- ж) реактивное планирование;
- з) метод интервью.

4. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называются:

- а) детерминированными;
- б) вероятностными;
- в) оптимальными;
- г) инертными.

5. Какой из принципов планирования в экономической организации предполагает что «планирование должно носить системный характер»:

- а) принцип единства;
- б) принцип участия;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип гибкости;
- д) принцип точности.

6. Дисконтирование - это:

- а) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня;
- б) обратный расчет ценности денег, то есть определение того, сколько надо было бы инвестировать сегодня, чтобы получить некоторую сумму в будущем;
- в) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем.

7. Задача. Компания ТН рассматривает возможность вложения капитала в один из взаимоисключающих проектов. Оба потребуют вложения 150000 руб. в начале проекта; ниже приводятся основные показатели по каждому проекту.

Период	Проект А, руб.		Проект Б, руб.	
	Прибыль	Потоки денежной наличности	Прибыль	Потоки денежной наличности
Год 1	40000	60000	30000	54000
Год 2	30000	50000	20000	44000
Год 3	25000	45000	15000	39000
Год 4	35000	55000	25000	49000
Год 5			50000	74000

Вам известно, также, что оборудование, необходимое для проекта А после 4 года его реализации будет продано за 70000 руб., а оборудование для проекта Б будет продано после 5 года его реализации за 30000 руб.

Стоимость капитала для компании – 15 %. **Задание:** Укажите, какой проект нужно выбрать, подкрепив свое мнение соответствующими доводами.

8. Задача. Капитальные затраты на строительство завода и оборудование для производства продукта X составляют в целом 1500000 руб., которые надо будет уплатить немедленно. В течении первого года, пока завод будет строиться и оборудование устанавливаться, производства и реализации продукта X не ожидается. Каждый год, от 2 до 5 включительно, ожидается продажа 12500 ед. продукта X. В конце 5-го года завод и оборудование будут проданы по остаточной стоимости, как ожидается, за 100000 руб. наличными.

Данные за единицу продукции X, руб.:

Цена реализации	80
Переменные расходы	30
Постоянные накладные расходы	30

Расходы и доходы, как ожидается, останутся постоянными в течении срока проекта. Постоянные накладные расходы в 30 руб. на единицу продукта состоят из амортизации (28 руб.) и административных накладных расходов (2 руб.). Постоянных расходов, специфических для данного проекта, нет. Стоимость капитала – 20 % за год. Налог на доходы составляет 20 %. **Задание:** Составьте бюджет прибылей и убытков предприятия.

Итоговый контроль (проводится в форме экзамена)

Вопросы к экзамену:

1. Сущность планирования, функции и принципы.
2. Процесс и организация планирования на предприятии
3. Плановые показатели, нормы и нормативы.
4. Основные цели и задачи бизнес – планирования.
5. Этапы разработки бизнес – плана.
6. Описание отрасли и предприятия в бизнес – плане.
7. Описание продукции (работ, услуг) в бизнес – плане.
8. Сущность и этапы разработки плана маркетинга.
9. Выбор ценовой стратегии предприятия.
10. Разработка стратегии маркетинга в бизнес – плане.
11. Анализ рынка и конкурентов в бизнес – планировании.
12. Система маркетинговых коммуникаций в бизнес – плане.
13. Планирование производства.
14. Определение потребности в основных фондах.
15. Формирование производственной программы предприятия.
16. Определение потребности в оборотных средствах предприятия.
17. Планирование потребности в персонале.
18. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
19. Классификация внутрипроизводственных издержек в бизнес – планировании.
20. Планирование себестоимости продукции.
21. Калькуляция себестоимости продукции.
22. Расчет амортизационных отчислений.
23. Организационный план в бизнес – плане.
24. Формирование организационной структуры предприятия при бизнес – планировании.
25. Планирование общей потребности в инвестициях.
26. Планирование затрат предприятия (смета затрат).
27. Методы составления сметы затрат на производство и реализацию продукции.
28. Планирование погашения и возврата кредита.
29. Планирование прибыли предприятия.
30. Составление бюджета движения денежных средств.
31. Общая характеристика методов оценки эффективности бизнес - проектов.

32. Метод чистого современного значения (NPV –метод) в оценке эффективности бизнес –проектов.
33. Дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности и рентабельность проекта как показатели эффективности бизнес – проектов.
34. Общее понятие и назначение анализа безубыточности.
35. Анализ чувствительности бизнес – проектов.
36. Классификация рисков бизнес – проектов.
37. Методы оценки рисков проекта.
38. Титульный лист, аннотация и резюме бизнес – плана. Назначение и порядок составления.
39. Формы и системы оплаты труда работников предприятия.
40. Планирование продаж на предприятии.
41. Финансовое планирование на предприятии.
42. Реклама в бизнес – плане предприятия и планирование бюджета рекламы.
43. Необходимость и назначение маркетинговых исследований для составления бизнес – плана.
44. Типология планов предприятия.

Пример задачи к экзамену:

Задача: Предприятия имеет два варианта инвестирования имеющихся у него \$100000. В первом варианте предприятия вкладывает в основные средства, приобретая новое оборудование, которое через 6 лет (срок инвестиционного проекта) может быть продано за \$ 8000; чистый годовой денежный доход от такой инвестиции оценивается в \$ 21000.

Согласно второму варианту предприятия может инвестировать деньги в рабочий капитал (товарно-материальные запасы, увеличение дебиторских) и это позволит получать \$16000 годового чистого денежного дохода в течении тех же 6 лет. Необходимо учесть, что по окончании этого периода рабочий капитал высвобождается (продаются товарно-материальные запасы, закрываются дебиторские счета).

Какой вариант следует предпочесть, если предприятия рассчитывает на 12 % отдачи на инвестируемые им денежные средства? Воспользоваться методом чистого современного значения.

Критерии оценки экзамена:

На оценку «удовлетворительно» – студент должен правильно ответить на вопросы билета и решить задачу.

На оценку «хорошо» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы.

На оценку «отлично» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы по всему курсу.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература:

1. Бизнес-планирование : учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 592 с.
2. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / В.А. Горемыкин. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Высшее образование, 2009. - 635 с.

б) дополнительная литература:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
2. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 464 с.
4. Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учеб. пособие: рек. УМО / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2009. – 495 с.
5. Клоков И.В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто: производственно-практическое издание / И.В. Клоков. – СПб.: Питер, 2008. – 170 с.
6. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. – М.: Питер Пресс, 2009. – 240 с.
7. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: учеб. и науч.-практ. пособие / Т.П. Любанова и др. – М.: Ростов н/Д: Март, 2008. – 416 с.
8. Сухова Л.Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации и потребительской кооперации: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

Справочные издания

1. Бизнес-планы: полное справ. рук. / ред. И. М. Степнов. - М. : Лаб. Базовых Знаний, 2001. - 240 с.
2. Горемыкин, В. А. Энциклопедия бизнес-планов : методика разработки 75 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. - М. : Ось-89, 2003. - 1104 с.

Периодические издания

1. Аудит и финансовый анализ
2. Финансовый менеджмент
3. Консультант
4. Практический маркетинг
5. Менеджмент в России и за рубежом
6. Маркетинг в России и за рубежом
7. Экономический анализ: теория и практика
8. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция

в) программное обеспечение:

Microsoft Excel, SPSS, Statistica, Альт Инвест, Мастерская Бизнес планирования, Project Expert, Касатка

г) Интернет-ресурсы:

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	www.gks.ru	Федеральная служба государственной статистики (Росстат)
2	www.cbr.ru	Банк России
3	www.minfin.ru	Министерство финансов России
4	www.micex.ru	Московская Международная валютная биржа
5	www.nbk.ru	Росбизнесконсалтинг

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
6	www.akm.ru	Информационное агентство АКМ
7	http://www.statsoft.ru/statportal/tabID_65/DesktopDefault.aspx	Примеры количественного анализа в различных областях (менеджмент, маркетинг, строительство)
8	www.amurobl.ru	Сайт Администрации Амурской области

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины используется мультимедийный проектор и интерактивная доска для демонстрации презентаций по изучаемым темам и проектам, созданных студентами в процессе освоения дисциплины «Бизнес планирование».

Мультимедийные средства применяются при чтении курса лекций и проведения практических занятий, для демонстрации презентаций по темам лекций, по результатам студенческих работ, в том числе и отчетов по самостоятельной работе.

Для проведения практических занятий имеется специализированная аудитория, оборудованная интерактивной доской, ноутбуком.

Для проведения лабораторных занятий используется компьютерный класс оснащенный компьютерами имеющими такие программные продукты как Microsoft Excel, SPSS, Statistica, Альт Инвест, Мастерская Бизнес планирования, Project Expert, Касатка.

I. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

План лекции №1 (2 ч.):

1. Сущность планирования, функции и принципы.
2. Процесс и организация планирования на предприятии.
3. Плановые показатели, нормы и нормативы.

Цель лекции: рассмотрение методологических основ планирования на предприятии.

Задачи лекции:

- 1) ознакомиться с понятием планирования на предприятии, его функциями и принципами;
- 2) изучить процесс организации планирования на предприятии;
- 3) ознакомиться с группами плановых показателей, норм и нормативов.

Ключевые вопросы:

Понятие планирования на предприятии. Функции планирования как необходимого элемента управления. Принципы планирования деятельности предприятия. Этапы планирования в технологическом отношении. Классификация планирования на предприятии. Предпосылки для создания успешно функционирующей системы планирования. Три схемы организации работ по составлению планов. Требования к показателям, используемым в планировании. Шесть основных групп норм и нормативов. Методы установления норм.

Список литературы:

1. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.

Выводы по теме:

Планирование представляет собой ориентированный в будущее регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования.

Разработка плана осуществляется на основе системы технико – экономических показателей, норм и нормативов.

Тема 2. ОСНОВЫ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

План лекции №2 (2 ч.):

1. Основные цели и задачи бизнес – плана.
2. Этапы разработки бизнес-плана.

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ бизнес-планирования на предприятии .

Задачи лекции:

- 1) ознакомиться с основными целями и задачами бизнес-плана;
- 2) рассмотреть первоначальные вопросы для составления бизнес-плана и изучить этапы его разработки;

Ключевые вопросы:

Понятие бизнес-плана. Цель разработки бизнес-плана. Функции бизнес-планирования в современной экономике. Задачи бизнес-планирования. Первоначальные вопросы для составления бизнес-плана. Шесть этапов разработки бизнес-плана. Источники информации для составления бизнес-плана.

Список литературы:

1. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.
2. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.

Выводы по теме:

Цель разработки бизнес-плана состоит в планировании хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Прежде чем приступить к созданию БП, необходимо получить весь комплекс необходимой информации, ответить на первоначальные вопросы для составления бизнес-плана, сформулировать цель его написания.

Разрабатывая бизнес-план реализации проекта, нужно показать, и аргументировано подать все положительные и привлекательные факторы.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

План лекции №3 (4 ч.):

1. Титульный лист и оглавление
2. Аннотация
3. Резюме
4. Описание отрасли и предприятия
5. Описание продукции (услуг)

Цель лекции: рассмотрение содержания первых разделов бизнес-плана.

Задачи лекции:

- 1) изучить содержание и структуру титульного листа, оглавления, аннотации и резюме;
- 2) ознакомиться с содержанием раздела «Описание отрасли и предприятия»;
- 3) изучить содержание и структуру раздела «Описание продукции».

Ключевые вопросы:

Содержание титульного листа. Структура и важность раздела «Резюме». Содержание раздела «Описание отрасли». Уровень привлекательности отрасли для бизнеса. Анализ ее инвестиционной привлекательности. Краткие сведения о предприятии. Характеристики предлагаемого продукта (услуги). Правила описания продукта (услуги).

Список литературы:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
2. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.

Выводы по теме:

Бизнес – план начинается с титульного листа. Хорошо и со вкусом составленный титульный лист придает бизнес-плану профессиональный вид.

Аннотация бизнес-плана составляется для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений.

Резюме – краткое изложение основных положений предполагаемого плана.

Бизнес – план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой предприятие намеревается действовать.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция даст потенциальным потребителям.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №5 (4 ч.):

6. План маркетинга
 - 6.1. Методы сбора и обработки информации о рынке
 - 6.2. Методы прогнозирования продаж
 - 6.3. Выбор ценовой стратегии предприятия
 - 6.4. Выбор стратегии маркетинга
 - 6.5. Организация системы маркетинговых коммуникаций
 - 6.6. Определение предварительного объема продаж предприятия

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ написания плана маркетинга.

Задачи лекции: 1) изучить методы сбора и обработки информации о рынке; 2) ознакомиться с различными методами прогнозирования продаж; 3) раскрыть понятие сегментации рынка; 4) изучить методы определения цены; 5) изучить возможные стратегии маркетинга для предприятия; 6) ознакомиться с элементами маркетинговых коммуникаций

Ключевые вопросы:

Емкость рынка. Размер рынка. Основные задачи маркетингового исследования рынка. Методы сбора данных. Источники информации. Методы обработки информации. Методы прогнозирования продаж. Понятие сегментации рынка. Анализ конкурентов. Методы определения базовой цены. Типы стратегий маркетинга. Система маркетинговых коммуникаций.

Список литературы:

1. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.
2. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
3. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.

Выводы по теме:

Маркетинговые исследования позволяют собрать необходимую информацию о емкости рынка, конкурентах, каналах сбыта и др.

Выбор метода прогнозирования продаж зависит от многих факторов.

Стратегии маркетинга – заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №6 (4 ч.):

7. Производственный план
 - 7.1. Местоположение и земля
 - 7.2. Схема технологического процесса
 - 7.3. Производственная программа предприятия
 - 7.4. Потребность в основных фондах
 - 7.5. Потребность в оборотных фондах
 - 7.6. Потребность в персонале и фонд оплаты труда
 - 7.7. Калькуляция себестоимости
 - 7.8. Экологичность и безопасность производства

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ написания производственного плана.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с содержанием каждого пункта раздела «Производственный план»; 2) изучить все необходимые определения и формулы для расчета требуемых показателей; 3) ознакомиться с типовыми таблицами, используемыми в данном разделе.

Ключевые вопросы:

Местоположение и земля. Понятие технологического процесса. Виды производственных процессов. Понятие производственной программы. Производственная мощность. Потребность в производственных площадях и помещениях. Потребность в оборудовании, оснастке, инструменте. Потребность в транспорте, связи. Размер переходящего запаса. Планирование потребности в персонале. Списочный и явочный состав работников. Текущая и дополнительная потребность в персонале. Планирование фонда оплаты труда. Формы оплаты. Планирование себестоимости продукции. Виды издержек. Расчет амортизационных отчислений. Экологичность и безопасность производства

Список литературы:

1. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.
2. Чернов И.В. Разработка и защита инвестиционных бизнес-проектов / И.В. Чернов // Финансовый менеджмент. – 2007. - №5. – С.39-54.

Выводы по теме:

Производственный план является одним из самых важных разделов бизнес-плана. От того, насколько верно будет разработана производственная программа и насколько точно учтены все затраты, зависит достоверность и эффективность планирования.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №7 (2 ч.):

8. Организационный план
 - 8.1. Команда управления и ведущие специалисты
 - 8.2. Правовое обеспечение
 - 8.3. Партнеры по реализации проекта
 - 8.4. Поддержка и льготы
 - 8.5. Организационная структура предприятия
 - 8.6. График реализации проекта
 - 8.7. Кадровая политика предприятия

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ написания организационного плана.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с содержанием каждого пункта раздела «Организационный план»; 2) ознакомиться с порядком построения организационной структуры предприятия; 3) ознакомиться с типовыми таблицами, используемыми в данном разделе.

Ключевые вопросы:

Состав команды управления и ведущих специалистов. Перечень законодательных, нормативных и других документов, имеющих отношение к проекту. Понятие и типы организационных структур. Этапы разработки проекта структуры предприятия. Оставление графика реализации проекта. Основные вопросы кадровой политики предприятия.

Список литературы:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
2. Экономика предприятия: учебник: рек. Мин. обр. РФ / ред. П.П. Табурчак, В.М. Тумин. – 3-е изд. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 317 с.
3. Кузнецова М. Программа для бизнес-плана / М. Кузнецова // Консультант. – 2006. - №17. – С.84-87.

Выводы по теме:

Организационный план позволяет выделить команду управления проекта, выявить соподчиненность, составить список правовой документации, определить точные сроки реализации проекта и сформулировать принципы кадровой политики.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №8 (4 ч.):

9. Финансовый план
 - 9.1. Финансирование проекта
 - 9.2. Прогноз продаж
 - 9.3. Планирование затрат (смета затрат)
 - 9.4. Планирование прибыли
 - 9.5. Бюджет движения денежных средств

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ написания финансового плана.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с содержанием каждого пункта раздела «Финансовый план»; 2) ознакомиться со способами планирования затрат и прибыли; 3) ознакомиться с принципами составления бюджета денежных средств; 4) ознакомиться с типовыми таблицами, используемыми в данном разделе.

Ключевые вопросы:

Источники финансирования проекта. Общая потребность в инвестициях. Составление прогноза продаж. Понятие и структура сметы затрат. Основные методы разработки сметы затрат. Сметный метод. Сводный метод. Калькуляционный метод. Позаказная и попроцессная калькуляция затрат. Составление графика погашения и возврата кредита. Погашение периодическими взносами. «Амортизационное» погашение кредита. Планирование прибыли. Налоговые отчисления предприятия. Бюджет движения денежных средств.

Список литературы:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
2. Липсиц И.В. Экономика: учеб. для вузов / И.В. Липсиц. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.
3. Сухова Л.Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации и потребительской кооперации: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

Выводы по теме:

Финансовый план позволяет ответить на следующие вопросы: за счет каких средств будет финансироваться проект; какая выручка планируется в течение всего проекта; какие затраты нужно понести, чтобы добиться целей проекта; какую прибыль мы ожидаем получить; как будет осуществляться движение денежных средств.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №9 (2 ч.):

10. Эффективность и чувствительность проекта
 - 9.1. Общая характеристика методов оценки эффективности
 - 9.2. Метод чистого современного значения (NPV - метод)
 - 9.3. Дисконтированный период окупаемости
 - 9.4. Внутренняя норма прибыльности (IRR)
 - 9.5. Рентабельность проекта
 - 9.6. Анализ чувствительности

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ определения эффективности и чувствительности проекта.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с методами оценки эффективности проекта; 2) рассмотреть примеры расчета эффективности проекта; 3) ознакомиться с последовательностью проведения анализа чувствительности; 4) ознакомиться с типовыми таблицами, используемыми в данном разделе.

Ключевые вопросы:

Принципы оценки эффективности. Показатели эффективности капитальных вложений. Дисконтирование: понятие и процедура метода. Дисконтированный период окупаемости: достоинства и недостатки метода. Экономический смысл внутренней нормы прибыльности. Общее понятие и назначение анализа безубыточности. Расчет точки безубыточности. Графическое представление анализа безубыточности. Анализ безубыточности для многономенклатурной продукции. Последовательность проведения анализа чувствительности.

Список литературы:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
2. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учеб. пособие: рек. УМО / Е.А. Исаева. – М.: Кно Рус, 2010. – 174 с.

Выводы по теме:

Международная практика оценки эффективности инвестиций базируется на концепции временной стоимости денег.

Наиболее распространенным методом оценки эффективности является NPV – метод.

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного проекта на ключевой показатель эффективности проекта.

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА. Продолжение

План лекции №10 (2 ч.):

11. Риски проекта
12. Приложения

Цель лекции: рассмотрение теоретических основ определения рисков проекта; рассмотрение состава приложений.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с методами оценки рисков проекта; 2) рассмотреть порядок расчета методом экспертных оценок; 3) ознакомиться с методами управления рисками; 4) рассмотреть состав приложений.

Ключевые вопросы:

Понятие управления рисками. Классификация рисков. Методы оценки риска. Суть статистического метода. Экспертный метод оценки: суть и порядок расчета. Методы управления рисками. Состав приложений.

Список литературы:

1. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.
2. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 464 с.

Выводы по теме:

При планировании экономической деятельности необходимо учитывать риски.

Управление рисками позволяет предотвратить или уменьшить отрицательное воздействие на процесс и результаты проектной деятельности случайных факторов.

Методы управления рисками проекта сводятся к регулированию их отрицательного воздействия.

Тема 4. КОМПЬЮТЕРНЫЕ ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ

План лекции №11 (2 ч.):

1. Пакет COMFAR
2. Пакет PROPSPIN
3. Пакет АЛЪТ-Инвест
4. Программные комплексы фирмы “Про Инвест Консалтинг”.

Цель лекции: рассмотрение возможностей компьютерных программных продуктов, используемых в бизнес-плане.

Задачи лекции: 1) ознакомиться с возможностями конкретных программных продуктов: COMFAR, PROPSPIN, АЛЪТ-Инвест, Пакет Project Expert.

Ключевые вопросы:

Структура данных пакета COMFAR, его достоинства и недостатки. Назначение пакетов PROPSPIN и АЛЪТ-Инвест. Комплексный финансовый анализ с помощью системы Audit Expert3. Возможности Project Expert 6. Разработка стратегического и тактического планов маркетинга с помощью Marketing Expert. Forecast Expert как средство для решения прикладных задач прогнозирования. Project Question& Risk - пакет для анализа рисков проекта.

Список литературы:

1. Клопов И.В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто: производственно-практическое издание / И.В. Клопов. – СПб.: Питер, 2008. – 170 с.
2. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. – М.: Питер Пресс, 2009. – 240 с.

Выводы по теме:

В специализированных программах для бизнес-планирования реализованы возможности оформления, расчетов и создания документа заданной стандартной структуры.

Существуют программы, позволяющие пройти все этапы разработки бизнес-плана, а также специализированные по конкретному разделу (разработка стратегических планов маркетинга, финансовых планов, расчет рисков и др.)

II. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ (РЕКОМЕНДАЦИИ)

1. Методические указания по изучению дисциплины

Для эффективного усвоения курса «Бизнес-планирование» студенту следует освежить в памяти знания, полученные в ранее изученных дисциплинах. А именно: методы сбора и обработки информации, организация производственного процесса, типы организационных структур, трудовые ресурсы предприятия, себестоимость продукции, финансовые ресурсы предприятия, стратегия развития, оценка рисков предпринимательской деятельности. Необходимый уровень математической подготовки в основном ограничивается знаниями линейной и нелинейной алгебры, построения факторных моделей.

Так как курс бизнес-планирования построен на основе отечественных учебников, студентам желательно иметь у себя основные материалы из списка рекомендованной литературы, изданные кафедрой учебно-методические пособия по лабораторным и практическим занятиям и курсовому проектированию.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения – посещать лекции, практические и лабораторные занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. При обсуждении дискуссионных вопросов преподаватель нацеливает студента на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

Лабораторные и практические занятия направлены на закрепление индивидуальных навыков решения теоретических и практических задач, а также навыков ведения дискуссии.

На практике студенты обсуждают дискуссионные вопросы, проводят деловые игры, решают задачи.

Лабораторные занятия предполагают работу в компьютерном классе в офисных программах Microsoft Word и Microsoft Excel. Помимо этого рекомендуется выполнение заданий дома с использованием других программных продуктов, используемых в бизнес-планировании.

Изучив конкретную тему студенту рекомендуется составить список вопросов, оставшихся непонятными, и задать их преподавателю на практическом занятии.

Самостоятельная работа предполагает изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, решение задач, выполнение курсового проекта в виде бизнес-плана.

Для приобретения хороших знаний и высокой оценки на экзамене по дисциплине студентам необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение семестра. Тогда выполнение тестового экзаменационного задания и решение задачи не вызовет у него затруднений.

Перечень учебно-методических изданий, рекомендуемых студенту для подготовки к занятиям и выполнению самостоятельной работы:

1. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.
2. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
4. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 464 с.
6. . Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учеб. пособие: рек. УМО / Е.А. Исаева. – М.: Кно Рус, 2010. – 174 с.
7. Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учеб. пособие: рек. УМО / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2009. – 495 с.
8. Клопов И.В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто: производственно-практическое издание / И.В. Клопов. – СПб.: Питер, 2008. – 170 с.
9. Кузнецова М. Программа для бизнес-плана / М. Кузнецова // Консультант. – 2006. - №17. – С.84-87.
10. Липсиц И.В. Экономика: учеб. для вузов / И.В. Липсиц. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.
11. Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.
12. Овчаренко И.С. Бизнес-планирование: методическое пособие по выполнению курсового проекта. - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2006.

13. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. – М.: Питер Пресс, 2009. – 240 с.

14. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: учеб. и науч.-практ. пособие / Т.П. Любанова и др. – М.: Ростов н/Д: Март, 2008. – 416 с.

15. Сухова Л.Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации и потребительской кооперации: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

16. Цвиркун А.Д. Анализ инвестиций и бизнес-план: методы и инструментальные средства / А.Д. Цвиркун, В.К. Акинфиев. – М.: Ось-89, 2002. – 287 с.

17. Чернов И.В. Разработка и защита инвестиционных бизнес-проектов / И.В. Чернов // Финансовый менеджмент. – 2007. - №5. – С.39-54.

18. Экономика предприятия: учебник: рек. Мин. обр. РФ / ред. П.П. Табурчак, В.М. Тумин. – 3-е изд. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 317 с.

2. Методические указания к практическим и лабораторным занятиям.

Основной целью организации подготовки к практическим занятиям является развитие навыков, применяемых в ходе бизнес-планирования на предприятии. При подготовке к каждому занятию необходимо обратиться к курсу лекций по данному вопросу и учебным пособиям, чтобы уточнить терминологию, разобраться в методике.

2.1. План проведения практических занятий

Наименование разделов тем дисциплины	Виды работ студента и трудоемкость в часах	
	Практическое занятие	СМР
Практическое занятие №1. Введение в бизнес-планирование. Участники бизнес-планирования. Метафорическая деловая игра «Царевна-лягушка». Деловая игра «Пески Египта».	2	-
Практическое занятие №2. Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане. Кейс «Нефмаш».	2	4
Практическое занятие №3. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании. Кейс «Маркетинговые исследования рынка бытовых пылесосов»	2	6
Практическое занятие №4. Определение емкости рынка. Кейс «Интерьер-1».	2	2
Практическое занятие №5. Разработка маркетинговой стратегии. Кейс «Кормим «завтраками».	2	-
Практическое занятие №6. Производственный план: калькуляция себестоимости, ценообразование. Кейс «Путь в легкую промышленность».	2	2

Наименование разделов тем дисциплины	Виды работ студента и трудоемкость в часах	
	Практическое занятие	СМР
Практическое занятие №7. Оценка эффективности бизнес-плана. Кейс «Ответственное решение в начале карьеры».	2	2
ИТОГО:	14	16

Практическое занятие №1. Введение в бизнес-планирование.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Высказывания о понимании планирования и бизнес-планирования.
2. Выявление главных участников процедуры бизнес-планирования и их целей с помощью метафорической деловой игры «Царевна-лягушка».

Метафорическая деловая игра «Царевна-лягушка».

Уникальность метафорической деловой игры (МДИ) заключается в том, что для решения бизнес-проблем в качестве сюжета для проведения деловой игры берется метафора. Метафорой могут служить сказки, притчи, легенды, анекдоты, по аналогии передающие проблематику отношений главных героев метафоры и реальных проблем в бизнесе.

Задание: студентам необходимо провести аналогию между героями сказки и участниками бизнес-планирования для решения проблемных вопросов.

Список литературы

1. Бизнес-план предприятия: теория и практика: учебное пособие / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 379 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / ред. М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр.. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.

Практическое занятие №2. Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Анализ инвестиционной привлекательности отрасли, выявление основных тенденций роста отрасли.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (анализ по системам управления, анализ по объектам управления, анализ по взаимосвязанным объектам, анализ по уровню и масштабам управления). Кейс «Нефмаш».

«НЕФМАШ»

Группа консультантов по управлению была приглашена руководством машиностроительного предприятия «Нефмаш» в сентябре 1996 г. для оказания помощи в определении возможных путей развития предприятия. Поскольку предприятие обеспечивало оборудованием нефтегазовую отрасль, консультанты не ожидали серьезных проблем в этой работе. Однако углубленное ознакомление с предприятием и отраслью показало, что они заблуждались.

История предприятия

«Нефмаш» было создано в 1963 г. на окраине крупного промышленного центра России для выпуска, главным образом, насосного и компрессорного оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Позднее предприятие начало выполнять заказы для оборонной и некоторых-других отраслей. В период плановой системы хозяйствования предприятие работало устойчиво и заканчивало каждый год с хорошими показателями. Оно построило для своих сотрудников несколько домов отдыха, детский сад, школу и некоторые другие объекты социального назначения. Кроме «Нефмаша», существовало еще несколько предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью. Четыре из них были достаточно крупными (их объемы выпуска примерно соответствовали друг другу). Остальные были небольшими и выполняли, в основном, конкретные заказы отдельных отраслей. После распада СССР одно из крупных предприятий оказалось за границами России и полностью отказалось от прежнего вида деятельности. Таким образом, в стране осталось всего четыре крупных промышленных объекта данного профиля вместе с «Нефмашем». В период перехода к рынку часть руководства предприятия была заинтересована в объявлении «Нефмаша» банкротом с целью получения своей доли собственности, причитающейся на акции. Этот конфликт был улажен, однако стоил «Нефмашу» имиджа, полугодового перерыва в деятельности, отвлечения части оборотных средств. За это время конкурирующие предприятия оттянули на себя часть бывших заказчиков завода.

Отрасль оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Экономические характеристики отрасли.

Рынком для предприятия является вся Россия и часть республик бывшего СССР. Рынок этот медленно растущий, в основном за счет замены устаревшего оборудования в нефтяной и газовой промышленности. Однако рост имеет явную тенденцию к замедлению, а возможно, и переходу к падению. Большое значение приобретает непосредственная работа с потребителями, при минимуме посредников. В целом следует отметить, что формируется рынок покупателями, когда не потребитель ищет, где и у кого ему купить необходимую продукцию, а сам продавец продвигает свою продукцию. В борьбе за каждого покупателя потребителю предлагаются дополнительные услуги (такие, как техническое обслуживание

изделий, замена устаревших моделей более новыми, скидки при повторных покупках). При этом на рынке существуют только четыре крупных соперника, в том числе «Нефмаш» (рис.).

На отраслевом рынке превалирует интеграция производителей с оптовыми продавцами, практически каждое большое предприятие имеет дочерние фирмы, занимающиеся реализацией его продукции. Это выгодно предприятию, так как оно имеет за счет этого достаточно устойчивый объем реализации. Это выгодно и дочерним фирмам-посредникам, так как они получают продукцию по сниженным ценам.

Вход на рассматриваемый рынок является достаточно сложным, ибо требует создания или приобретения значительных производственных мощностей. У большинства фирм нет для этого необходимых средств, как и для продвижения новой продукции и, следовательно, для увеличения рыночной доли. При этом уже начался процесс поглощения крупными фирмами более мелких, которые в результате становятся, в основном, посредниками в реализации продукции. Продукция предприятий-конкурентов по существу идентична, однако каждое предприятие имеет какую-нибудь свою особенность. Предприятия обеспечивают небольшие устойчивые объемы продаж, но спрос на их продукцию колеблется.

Большое, даже решающее значение для данной отрасли имеет цена продукции. Продажа ее по цене выше, чем у конкурентов, возможна только по нетрадиционным схемам (по различным видам бартера). По мнению консультантов, общая прибыльность в отрасли в ближайшем будущем останется выше средней, что делает ее весьма привлекательной. Вместе с тем в долгосрочной перспективе прибыльность будет иметь тенденцию к снижению в силу общеэкономических факторов. Число потребителей в настоящее время достаточно велико. Невозможно провести строгой их дифференциации, но основная масса потребителей представляет интересы нескольких крупных нефтяных компаний, выполняя их заказы.

Движущие силы в отрасли

Основной движущей силой в отрасли является повышение спроса за счет замены устаревшего оборудования и освоения новых месторождений нефти и газа в России. При том что в целом рост нефтедобычи по России падает, платежеспособные предприятия нефтегазодобычи и переработки занимаются и сейчас освоением новых месторождений. Пока этот процесс не получил достаточно ярко выраженного развития и речь идет у большинства предприятий только об уменьшении темпов падения объемов производства. Ввиду этого рост спроса может внезапно прекратиться или превратиться в его падение. В долгосрочной перспективе, вероятно, будет наблюдаться стабильное увеличение спроса, однако пока неясно, когда это произойдет.

Кроме того, будет, вероятно, наблюдаться увеличение интереса потребителей к новым образцам техники, имеющим какие-то уникальные возможности. Скорее всего, в качестве новых образцов будут выступать заимствованные у зарубежных фирм аналоги продукции, выпуск которых может быть освоен крупнейшими производителями в отрасли.

Большое значение будет иметь и государственная политика в развитии рассматриваемой отрасли и связанных с ней отраслей. Практически каждый закон или подзаконный акт может повлечь за собой их развитие в любом, даже самом неожиданном направлении.

В будущем в отрасли может наблюдаться следующая картина: возрастет роль крупных заказов, за которые будут бороться крупнейшие конкуренты. При этом предоплата станет уже невозможна. «Кусок нефтяного пирога» будет всегда достаточно лакомым, поэтому конкуренция в отрасли неизбежно ужесточится, сделает практически невозможным вход в нее из-за разнообразных барьеров. Ценовое соперничество займет основное место, хотя уже имеется тенденция к повышению требований и к качеству со стороны потребителей. Возможно усиление конкуренции с зарубежными производителями. Кроме того, при усилении фискальных претензий государства в отношении нефтедобытчиков и нефтепереработчиков у них может произойти резкий обвал платежеспособного спроса.

Конкуренция в отрасли

В целом об отрасли можно сказать следующее. Число конкурентов будет постепенно уменьшаться, однако мощь оставшихся будет увеличиваться. Это будет происходить как из-за повышения опыта победителей, так и из-за того, что производственные мощности и клиентура «проигравших» будут скупаться теми, кто останется. В конечном счете рынок, скорее всего, будет контролироваться олигополистическим союзом 3-4 крупнейших фирм (может быть, из числа тех, кто доминирует уже сейчас).

Конкуренция среди существующих фирм

В настоящее время наметилась тенденция к усилению конкуренции среди существующих фирм. Руководство предприятий-соперников понимает, что наступит момент, когда предложение будет превышать спрос. В связи с этим уже сейчас начинается достаточно жесткая борьба за потребителей и за установление прочных долговременных связей. В настоящий момент положение конкурентов на рынке примерно равное, каждая из конкурирующих фирм имеет определенный круг потребителей, у каждой из фирм налажены свои каналы сбыта продукции, доли рынка каждого из конкурентов примерно равны между собой. Речь идет о конкуренции крупных предприятий, так как небольшие фирмы не могут сравниться с ними ни по количеству производимой продукции, ни по доле рынка. На рынке обозначилась тенденция к ценовым войнам, так как сейчас цена является

доминирующим фактором и ее снижение дает предприятию неплохое конкурентное преимущество.

Конкуренция в связи с входом в отрасль новых фирм

Вход в отрасль новых фирм возможен, но достаточно труден. Связано это с тем, что оборудование, производимое предприятиями отрасли, требует наличия определенных основных фондов, приобретение же этих фондов требует вложения значительных средств. Поэтому вход в отрасль новых фирм может быть скорее всего связан с уходом из нее старых, с тем, чтобы их оборудование покупалось новыми по остаточной стоимости. Однако ни одна из присутствующих сейчас в отрасли крупных фирм не пойдет на такой шаг хотя бы из-за того, что ей придется продавать за бесценок оборудование, которое можно использовать для производства конкурентоспособной и пользующейся спросом продукции.

Особенности поставщиков сырья и комплектующих

Поставщики заинтересованы в продаже своей продукции крупными партиями, а также в установлении долговременных торговых связей, вплоть до интеграции с производителями оборудования, что принесет выгоду и тем и другим.

Особенности покупателей

У покупателей зачастую нет денежных средств для расплаты за поставляемую продукцию. Это, однако, не означает абсолютной неплатежеспособности спроса: покупатели готовы оплачивать поставляемое оборудование своими товарами или другой продукцией, которая у них в избытке. То есть возможны поставки за оборудование различных видов нефтепродуктов или сырой нефти, расплата казначейскими обязательствами, векселями и т.п. При этом покупатели предпочитают отечественную продукцию импортной только потому, что импортная продукция намного дороже. Хотя цена и является доминирующим фактором, но при работе по бартерным схемам предприятие может продавать продукцию и по цене выше, чем у конкурентов. Затем оно будет вынуждено само реализовывать «дорогую» продукцию, доставшуюся ему по бартеру. В целом можно отметить, что давление покупательского спроса в данной отрасли достаточно велико из-за наличия возможностей избыточного предложения у большинства из конкурентов.

Стратегические позиции конкурентов

Конкуренты в отрасли во многом имеют те же проблемы, что и «Нефмаш». Их можно разделить на две неравные группы: крупные предприятия, поставляющие большие объемы продукции, имеющие достаточные производственные мощности и делящие основных потребителей между собой, и небольшие предприятия, в основном, работающие по разовым заказам, либо выступающие в роли поставщиков запасных частей.

Консультанты смогли получить из разных источников следующую информацию о конкурентах «Нефмаш».

Конкурент 1

В последнее время он перешел на выпуск новой, улучшенной модели насосной установки (повысилась ее долговечность и надежность отдельных узлов). Это могло бы вызвать рост продаж, однако при повышении долговечности и надежности изделий выросла и их себестоимость, что привело к повышению цены продукции до 53 млн. руб. за одну установку. В результате потребителями продукции 1-го конкурента были высказаны претензии и было заявлено, что новая цена не адекватна повышению качества. Объем продаж несколько упал, однако основные крупные потребители остались партнерами конкурента 1, так как их вполне удовлетворили предоставляемые им услуги по транспортировке продукции и ее техническому обслуживанию, стоимость которых лишь немного выше, чем у завода «Нефмаш».

Следует отметить, что конкурент 1, как и другие крупные предприятия отрасли, не смог быстро наладить выпуск компрессорных установок новой модели. Этот вид продукции первыми освоили небольшие организации, сумевшие быстро перепрофилировать производство. Ими была отвоевана небольшая часть потребителей у конкурента 1. Но благодаря хорошей репутации основная часть потребителей все же осталась верна ему. Следует сказать, что это заслуга, в основном, не самого производителя, а его дочерних предприятий — посредников в продаже оборудования. Однако даже это не заставило конкурента 1 начать вкладывать средства в развитие собственной дилерской сети. Предприятие удовлетворилось существующим положением и существующими торговыми связями. Производственные мощности конкурента 1 на сегодняшний день загружены примерно на 50 %. Ему удалось сохранить неплохую структуру активов, у него вполне достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, при условии, что эта деятельность не потребует непредвиденных затрат и вложений в обновление производства.

Конкурент 2

В прошедшем году предприятие получило немало нареканий на качество продукции, что привело к некоторому снижению объема продаж. Вместе с тем удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции и ее средняя цена была самой низкой среди предлагаемых — 50 млн. руб. Однако невысокое качество продукции сводит на нет это преимущество. К тому же, предприятию так и не удалось наладить в числе первых производство новых моделей оборудования. По объему продаж конкурента 2 это ударило особенно сильно. Незрелость каналов распределения продукции конкурента 2 также не

позволила ему воспользоваться снижением цены продукции как важным конкурентным преимуществом. Производственные мощности конкурента 2 были загружены в течение года всего лишь на 30 %. Хотя его финансовое положение и не отличается высокой стабильностью и предприятие имеет задолженность перед государством и перед поставщиками, у него имеются средства для проведения маркетинговых мероприятий, способствующих улучшению реализации продукции.

Конкурент 3

Потребители хорошо отзываются о продукции этого предприятия. Цена его продукции оставалась неизменно в течение года на уровне 52 млн. руб. Если бы предприятие имело собственные удобные подъездные пути и смогло обеспечить транспортировку своей продукции по приемлемым для потребителей ценам, то за счет качества и цены оно смогло бы занять на рынке доминирующее положение. Однако наличие транспортной службы не говорит о ее эффективности, и в этой области предприятие не может конкурировать не только с основными конкурентами, но даже с небольшими фирмами, пользующимися, в основном, долгосрочно арендуемыми транспортными средствами. Кроме того, фирмы, через которые конкурент 3 раньше поставлял свою продукцию, чрезмерно завышали ее цену, что побудило руководство организации отказаться от их услуг. В следующем году предприятие начинает самостоятельно продавать свою продукцию, тем более что у него есть финансовые средства для организации эффективной сбытовой службы. Производственные мощности фирмы были загружены на 60 % и она имела наибольший совокупный объем продаж среди всех конкурирующих на этом рынке фирм. Это было обеспечено, в основном, благодаря хорошей репутации фирмы и оптимальному соотношению качества и цены ее продукции.

Общая характеристика небольших предприятий, конкурирующих с «Нефмашем»

Ввиду того, что число этих фирм достаточно велико и они похожи друг на друга, для их характеристики консультанты использовали усредненные показатели. По качеству продукции эти фирмы сильно отстают от «больших» организаций, так как они, в основном, пользуются изношенным оборудованием и не проводят комплексного контроля качества продукции (требующего больших затрат и специального оборудования). Из-за большой индивидуальности заказов, выполняемых этими фирмами, цена выпускаемой ими продукции также высока и доходит до 55 млн. руб. за единицу продукции. При этом у некоторых из них неплохая транспортная база. Мелкосерийность, а часто и единичность производства, позволяют им быстро реагировать на требования рынка, однако новую продукцию они часто выпускают с достаточно низким качеством. Соответственно, у этих фирм невысокая репутация, негативно отражающаяся на объемах продаж. Что касается производственных мощностей, то они не только крайне изношены, но и не приспособлены для размещения

крупных заказов. Вследствие своих небольших размеров эти фирмы работают со своими потребителями практически всегда напрямую, без посредников, причем используют, в основном, стандартные схемы работы (для них поставка оборудования по различным бартерным схемам затруднена из-за необходимости постоянного оборота денежных средств). Финансовые возможности этих фирм зачастую достаточно неплохие, однако основные доходы они получают чаще всего от других видов деятельности.

Таблица 1- Сводная характеристика конкурентов

Конкуренты	Цена, млн. руб.	Качество	Географическое покрытие	Реализационная политика	Степень вертикальной интеграции
"НЕФМАШ"	54	Высокое	Россия	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
1	53	Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
2	50	Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Отсутствует
3	52	Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
остальные	55	Ниже среднего	район, область	Напрямую, работа непосредственно с потребителем	Отсутствует

Производство

Продукция завода стандартизирована, при этом возможно ее изготовление на заказ, но только большими партиями, иначе переориентация производства себя не окупает. Выпуск продукции в настоящее время упал до 200 единиц в месяц, тогда как в лучшие времена доходил до 800 единиц (при этом производственные мощности завода были загружены на 80%). Основные заказчики завода недовольны высокой ценой продукции. Средняя цена одной насосной установки достигла 54 млн. руб.

Несмотря на то что уровень технологии и оборудования «Нефмаша» ниже уровня зарубежных аналогов, возможности использования потенциала цехов, выпускавших оборонную продукцию, позволяют ему иметь ряд конкурентных преимуществ.

Серьезные недостатки консультанты обнаружили в планировании себестоимости, учете и анализе затрат (подразделения, которые в период плановой экономики занимались этим, были ликвидированы). Кроме того, на «Нефмаше» имелись, в момент обследования, большие объемы незавершенного производства, запасы сырья и комплектующих. Анализ показал, что все это стало следствием как бартерных операций, так и неудовлетворительной системы планирований в условиях колебания спроса на изделия «Нефмаша».

Во время полугодового перерыва в основной деятельности завод получал доходы главным образом от использования своих складов, подъездных железнодорожных путей, удобных автомобильных подъездов, автотранспорта, погрузочных механизмов и

собственной ремонтной базы. Эту инфраструктуру можно было использовать как для сдачи в аренду, так и для собственных транспортных нужд и транспортных нужд клиентов. Она сохранилась у предприятия и сейчас и приносит реальный доход, не требуя особых расходов на свое содержание.

На сегодняшний день сложилась следующая структура затрат на производство продукции (табл. 2).

Таблица 2 - Структура затрат на производство одной насосной установки в млн. руб. (при объеме производства 200 шт./мес.)

Условно-переменные расходы	41
Условно-постоянные расходы	11

Таким образом, совокупные условно-постоянные затраты составляют 26400 млн. руб. в год. Значительная часть затрат складывается из расходов по содержанию объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия. Вместе с тем, предприятие уделяет много внимания совершенствованию качества выпускаемой продукции, что также удорожает ее производство. Но при этом партнеры предприятия хорошо отзываются о получаемой ими технике и считают, что она приближается к мировому уровню.

Что касается объектов социальной сферы, то на прошедшем недавно общем собрании работники категорически отказались от списания их с баланса предприятия. Для работников предприятия «свои» школы и детские сады являются на сегодняшний день единственной возможностью дать достойное образование детям. Государство также препятствует списанию с баланса предприятия объектов социальной сферы. В их число входят один детский сад, две школы, один дом отдыха в Подмоскowie (в настоящее время не функционирующий, так как нет денег для оплаты работы обслуживающего персонала), один дом отдыха в Крыму (переданный в аренду собственному дочернему предприятию и практически не приносящий дохода) и еще несколько объектов, переоборудованных под склады, но использующихся при этом крайне неэффективно из-за отсутствия удобных подъездных путей и средств для их укладки.

При таком достаточно сложном положении предприятию удается осуществлять поставки оборудования в срок, который указан в договорах. За все время работы было только несколько случаев задержки поставок, причем половина из них произошла не по вине предприятия.

В настоящее время «Нефмаш» практически не ведет никаких новых исследований и опытных разработок: недостаток средств привел к сокращению прежде всего сотрудников этих подразделений.

Финансы

Учитывая тяжелое положение предприятия в настоящий момент и то, что оно выпускает достаточно конкурентоспособную и необходимую продукцию, государство готово предоставить беспроцентную ссуду под конкретный проект развития. В зависимости от предложенного проекта и того, насколько реальным он будет выглядеть в глазах государственных органов, размер ссуды может составить от 1 до 20 млрд. руб.

Следует учесть, что недостаток у предприятия собственных оборотных средств вынуждает его к использованию схемы расчетов, предполагающей предоплату продукции нефтепродуктами. В результате реализации их производится покупка комплектующих под производство продукции по заключенному договору. Эта схема расчетов приводит к потерям на различных этапах ее реализации и к взаимному недовольству партнеров. Кроме того, при расчетах по этой схеме предприятию приходится действовать через посредников, реализующих полученную по бартеру продукцию, а их услуги также стоят денег.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение на сегодняшний день (табл. 3.).

Таблица 3 - Основные характеристики финансового положения предприятия (млн. руб.)

Материальные и нематериальные активы	658000
Накопленная амортизация	256000
Запасы	8000
Клиентская дебиторская задолженность	16000
Денежные средства	1000
Задолженность поставщикам	34000
Собственные средства предприятия	380000
Долгосрочные заемные средства предприятия	13000

Маркетинг.

На «Нефмаше» в свое время был создан отдел маркетинга — как дань моде. На него, по существу, не было возложено конкретных задач. Считалось, что для предприятий такого уровня маркетинговая деятельность не имеет практического значения, что традиционные потребители и так «не забудут» о заводе и не переменят поставщика. Соответственно, когда возникла необходимость в исследовании рынка и привлечении новых потребителей, служба маркетинга оказалась неспособной выполнить эту задачу. В результате отдел маркетинга был расформирован, а поиск потребителей фактически был возложен на руководство предприятия. Реализация продукции осуществляется практически только за счет хороших

деловых старых связей руководства предприятия. Приходится зачастую идти на невыгодные для организации контракты только для того, чтобы поддержать производство продукции хотя бы на минимальном уровне.

Конкурентным преимуществом «Нефмаша» является достаточно высокое, по сегодняшним меркам, качество продукции, однако это преимущество слабо используется. Все внимание сосредоточено на продаже продукции по установленной цене. Принятая на предприятии система ценообразования (затраты плюс прибыль) не отвечает сегодняшним тенденциям (с ориентацией на спрос и конкурентный уровень цен), но является для него пока единственно возможной. Реализации продукции помогает хорошо отлаженная схема сбыта продукции через дочерние предприятия-посредники. При этом оказывается, что эффективность маркетинга определяется здесь эффективностью деятельности маркетинговых подразделений предприятий-посредников и в целом является достаточно высокой.

Кадровый потенциал предприятия

Можно отметить достаточно высокую квалификацию работников производственных подразделений и сравнительно низкую — заводоуправления. Высокая отдача от производства определяется тем, что предприятие платит рабочим стабильную и привлекательную зарплату, что рабочие пользуются принадлежащими предприятию объектами социальной сферы. При том что требования к квалификации рабочих достаточно высоки, на предприятии низкая текучесть кадров. Что касается оплаты труда управленческого персонала, то она практически не соотносится с эффективностью деятельности предприятия в целом. Следует отметить, что каждый работник предприятия имеет соответствующий пакет акций завода, однако никаких прибылей от владения этим пакетом не получает (дивиденды не выплачиваются).

Организация управления

В целом по заводу управленческая структура соответствует линейно-функциональному принципу. Однако присутствуют и элементы продуктового деления. Так, выделены в отдельные подразделения насосный и компрессорный цехи. Руководитель каждого из основных подразделений подчиняется напрямую высшему руководству.

Будущее «Нефмаша»

Сегодня главной целью предприятия является увеличение объема реализации и, соответственно, доли на рынке. Руководство предприятия считает, что единственная возможность осуществить это на сегодняшний день — снизить цену на продукцию до уровня цен конкурентов. Тогда за счет более высокого качества своего изделия «Нефмаш» сможет увеличить объем реализации и занять доминирующее положение на рынке. Однако

единственный реальный путь, который руководство предприятия видит для снижения цен, — списание объектов социальной сферы с баланса предприятия, сокращение числа рабочих мест. Так как все это встречает сопротивление работников предприятия, оно попадает в замкнутый круг. С одной стороны, не может снизить цену, с другой стороны, каждый день становится все труднее продавать продукцию по той цене, что установилась сейчас.

Проблема, которая в коротком резюме кажется на столько очевидной, что ее решение лежит на поверхности, на самом деле содержит в себе множество таких противоречий, подробностей и вариантов, которые и составляют суть всеобщей ситуации, сложившейся для большинства предприятий в России, а не только на «Нефмаше».

Список литературы

1. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
2. Липсиц И.В. Экономика: учеб. для вузов / И.В. Липсиц. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.

Практическое занятие №3. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Разработка программы проведения маркетинговых исследований.
2. Способы проведения маркетинговых исследований.
3. Способы и методы обработки информации, полученной в ходе проведения исследований.
4. Выводы и рекомендации по результатам маркетинговых исследований.

Кейс «Маркетинговые исследования рынка бытовых пылесосов».

Предлагаемый кейс отражает результаты реального маркетингового исследования (в сокращенном и несколько измененном варианте), выполненного группой российских специалистов по заданию западно-европейской компании весной 1994 г. Приведенные в нем данные по ценам соответствуют покупательной способности рубля на указанный период времени. С целью актуализации стоимостных показателей рекомендуется ввести поправочный коэффициент или представить данные в виде условных денежных единиц.

В учебном процессе кейс используется в четыре этапа:

- на первом этапе учащимся дается формулировка целей и задач исследования (часть 1) и предлагается совместно разработать методику его проведения, включающую выбор объектов исследования и методов сбора информации, разработку анкет, способов обработки и интерпретации полученных результатов и т.д.;

- на втором этапе учащиеся знакомятся с методикой исследования, предложенной в кейсе (часть 2), и сравнивают ее с разработанной ими самостоятельно, оценивают преимущества и недостатки обеих методик;

- на третьем этапе учащимся предлагается проанализировать полученные результаты исследования (часть 3) и сформулировать рекомендации по их практическому использованию;

- четвертый этап включает в себя сопоставление предложенных в кейсе выводов и рекомендаций (часть 4) с разработанными учащимися самостоятельно на третьем этапе.

Работу с кейсом рекомендуется выполнять в малых группах (4-5 человек) с последующей презентацией полученных результатов перед всей аудиторией и их коллективным обсуждением.

Постановка задачи

Известная западно-европейская фирма, один из крупнейших в Европе производителей бытовых пылесосов, изучает возможность активного проникновения на российский рынок со своими товарами (в первую очередь, на Северо-Запад России).

Рассматриваются следующие варианты выхода на рынок:

- создание собственной сети фирменных магазинов
- привлечение российских торговых компаний в качестве эксклюзивных дистрибьюторов (в том числе с использованием франчайзинга)
- организация кооперированного производства фирменных марок пылесосов в России (на основе отверточной технологии)
- создание совместного предприятия в Санкт-Петербурге с одним из известных в России производителей бытовых пылесосов с последующей реализацией совместной продукции через его каналы сбыта

С целью получения достоверной информации о российском рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, фирма заказала одной из специализированных консалтинговой компании Санкт-Петербурга проведение натурального маркетингового исследования рынка бытовых пылесосов.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке Санкт-Петербурга (и ряда других городов России):

- Какова емкость рынка и тенденции его развития?
- Каков уровень платежеспособного спроса населения на пылесосы?
- Какие марки пылесосов зарубежного и отечественного производства представлены на рынке и по каким ценам?

- Насколько информированы потребители о рынке, а также об указанной фирме и ее продукции? Какими источниками информации пользуются потребители и каков уровень доверия к ним?
- Какие марки пылесосов пользуются наибольшим спросом?
- Каким технико-экономическим характеристикам пылесосов отдают предпочтение потребители?
- По каким основным каналам осуществляется сбыт пылесосов заводами-производителями?
- Каковы размеры поставляемых партий, частота поставок, кто участники каналов товародвижения и т.д.?

Учебное задание

Предложите методику проведения натурального маркетингового исследования рынка, отвечающую поставленным задачам.

- 1) Какие методы получения информации Вы используете?
 - при исследовании потребителей
 - при исследовании торговли (наблюдение, письменный, телефонный или устный опрос, эксперимент, панель?)
- 2) Какие источники информации Вы используете?
- 3) Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы, варианты ответов и предложите форму для регистрации полученной информации.
- 4) Какой примерно объем информации необходимо собрать для того, чтобы Ваше исследование было репрезентативным?
- 5) Каким образом Вы будете обрабатывать полученную информацию? Предложите перечень рассчитываемых показателей и методы их расчета.

Список литературы

1. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.
2. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
3. Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

Практическое занятие №4. Определение емкости рынка.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Оценка рынка с помощью вторичной информации.
2. Виды ценовых стратегий фирмы.

«Интерьер-1»

Посещение выставки «Детская мебель» явилось поворотным моментом в жизни Сидорова. До этого дня он еще не определился, чем сможет или захочет заниматься «на гражданке» после увольнения из офицерского состава Вооруженных сил и переезда в г. Димитровград.

Идя на выставку, он надеялся увидеть долгожданное воплощение своей сокровенной детской мечты, что лелеял ночами, воспитываясь сначала в детдоме, Суворовском училище, а затем и будучи курсантом Высшего военного инженерно-технического училища.

Но ни на выставке, ни в мебельных магазинах ему все-таки не удалось найти того, что много лет -штрих за штрихом - вырисовывал он в своем воображении и так надеялся увидеть воплощенным в жизни если даже и не для себя, то для своих детей. Собственная детская комната - то, о чем он мечтал всю свою жизнь и что доступно теперь его детям, не могла быть их собственной детской комнатой без той красивой и удобной мебели, часто видимой им во снах.

А что, если самому организовать производство и порадовать красивой, удобной и дешевой мебелью не только своих, но и остальных ребятишек?

«Позвоню-ка я Сергею Ярочкину, - подумал Сидоров, - он тоже офицер-отставник, ищет себя в новой для него жизни...».

Ярочкин сообщил новость, еще более укрепившую Сидорова в выбранной цели: Димитровградский центр занятости населения организует группу подготовки предпринимателей, занятия будут проводить специалисты Ульяновского бизнес-инкубатора.

Из детального разговора с директором городского Департамента занятости Сидоров выяснил, что к занятиям следует приступить немедленно, так как группы сформированы, и профессором Виталием Васильевичем, преподавателем Ульяновского бизнес-инкубатора уже ведется интенсивное обучение будущих предпринимателей основам разработки бизнес-планов.

Занятия проходили в теплой и непринужденной обстановке. Наряду с этим - колоссальный объем интересной и необходимой информации! Сидоров понял, что его идея - это только первая ступенька в высокой и крутой лестнице, ведущей к воплощению поставленной задачи. Самое главное - суметь организовать производство так, чтобы не было промахов, а для этого необходимо пересмотреть и распланировать каждую мелочь, предусмотреть все возможные ситуации и пути выхода из затруднительных положений...

Один из самых важных шагов на пути подготовки к открытию собственного предприятия - оценка рынка.

Возвратился домой Сидоров окрыленный идеей и решимостью открыть свое производство детской мебели, но в то же время и подавленный мыслями, что качественно оценить рынок детской мебели г.Димитровграда не представляется возможным в связи с недоступностью информации. Надо бы узнать: кто и какую мебель производит, завозит, продает? Но где получить эти цифры?

Жена подсказала: в городской мэрии работает ее школьная подруга, она может собрать и предоставить кое-какую информацию.

О чем поведали цифры

Сказано - сделано. На следующий день по просьбе Сидорова работники городского комитета по экономике предоставили некоторые имеющиеся в распоряжении данные. Но, к сожалению, цифры и факты показались Сидорову разрозненными, неконкретными и не совсем относящимися к его проблематике.

Опечаленный Сидоров задумчиво побрел на занятия.

Профессор, взглянув на предоставленные в мэрии цифры, помог Сидорову оценить рынок детской мебели г.Димитровграда и выработать возможную ценовую стратегию поведения на нем вновь организуемой фирмы.

Теперь Сидоров был счастлив. Но, как профессиональный военный, обладая навыками аналитического мышления, он понимал, что это только начало. Предстоит еще большая работа по организации предприятия, подготовке производства, сбыту... Но это была его первая победа на мирном поприще - он на миг почувствовал ее вкус. Теперь предстоит осознать и цену победы, путем постижения азов предпринимательства в учебном классе двигаясь к поставленной цели.

Учебное задание

1. Помогите Сидорову оценить рынок детской мебели г.Димитровграда по предоставленным цифрам и фактам.
2. Какие варианты ценовой стратегии фирмы на данном рынке Вы предложите Сидорову?
3. Проследите динамику развития предприятия в зависимости от выбранной ценовой стратегии.

Список литературы

1. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.

2. Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

Практическое занятие №5. Разработка маркетинговой стратегии.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Виды маркетинговых стратегий.
2. Учет затрат на реализацию маркетинговой стратегии.

Кейс «Кормим «завтраками»

Введение

В декабре 1996 г. Петр Семенович Кошкин - индивидуальный предприниматель, размышлял об итогах продажи расфасованных, готовых к употреблению мясных «завтраков» в герметичной упаковке. Кошкин возлагал большие надежды на этот товар, решив внедрить его на рынок в январе 1995 г. Однако финансовые результаты оказались отличными от расчетных, и сейчас ему предстояло решить, продавать ли в будущем этот товар или переключиться на новый.

Идеи и надежды

Петр Семенович занимается торгово-закупочной деятельностью уже 2 года, имеет собственный торговый павильон, где продает пиво, кондитерские изделия, жевательную резинку и другие подобные товары. Идея запуска в продажу готового «завтрака» возникла на основе публикаций в местной прессе о демографических особенностях населения города. В городе проживает около 200 тыс. человек, из которых около 40 тыс. - учащаяся молодежь (студенты 3-х крупных ВУЗов, 13 техникумов и старшеклассники). Предложить студентам готовый завтрак, который можно съесть на пути в институт или в перерыве между занятиями, показалось ему перспективным. Тем более, что оригинальная упаковка «завтрака» позволяет сохранить руки чистыми и принять пищу в любой обстановке. «В годы моей молодости мне именно такого не хватало» - думал Петр Семенович, - «я все время что-нибудь жевал, и мои конспекты всегда были в пятнах».

Для проверки своих идей он заказал маркетинговые исследования в учебно-деловом центре Морозовского проекта при торгово-экономическом колледже. Предприниматель сумел получить исследования дешево - за 300 тыс. руб., так как они проводились силами студентов в период практики. Некоторые данные из этого отчета приведены в приложении 1. Данные анализа глубоких интервью, проверенные опросами, показали, что 70% потенциальных покупателей готовы приобретать продукт по цене 3,7 - 4,0 тыс. руб. Запуск «завтраков» не требовал каких-либо дополнительных инвестиций в налаженное дело. Но при

этом пришлось бы отказаться от закупки напитков, дающих прибыль 5300 тыс. в год. Продукт можно было купить у оптовых торговцев в областном центре и доставить на собственном транспорте. С учетом удаленности областного центра и поездок по городу, один рейс «накручивал бы километраж в 100 км».

Петр Семенович планировал заниматься организацией дела и доставкой, а продажу поручить сыновьям - 23-летнему Алексею и 16-летнему Павлу - студенту колледжа. Алексей окончил геологоразведочный техникум и после службы в армии зарегистрировался в городском центре занятости населения как безработный. План запуска продукта, разработанный Кошкиным, представлен в нижеследующей таблице.

Воплощение и реальность

«Завтрак» не достиг планировавшихся на конец года результатов. Объемы продаж составили менее 50% от запланированных и постоянно уменьшались вместо запланированного роста. Реальные результаты приведены в табл. 2. Кошкин посчитал, что мимо его павильона ежедневно проходят как минимум **2000** студентов. По самым скромным меркам можно было надеяться на продажу 20 «завтраков» в день (400 в месяц, за одну езду можно было привезти 200 «завтраков»). Но уже с первого месяца реализации план не выполнялся. Пытаясь восполнить потери Петр Семенович уже в феврале повысил цену и дал рекламу в газету (см. приложение 2). Кроме того, на павильоне появилась вывеска «Вы не успели позавтракать? Купите завтрак у нас!» К концу квартала стало ясно, что выполнить план собственными силами не удастся.

В апреле 1996 г. Кошкин решил улучшить дела, взяв кредит в банке для закупки новой, более крупной партии товара. Кредит в сумме 4 млн. руб. удалось получить на 9 месяцев под 140% годовых с возвратом в конце каждого квартала. Алексей после переподготовки в УДЦ Морозовского проекта по программе «Маркетинг» предлагал часть кредита использовать на рекламу. Нам приводили пример, -убеждал он - когда эффективные вложения в рекламу приводили к увеличению продаж на 15%. Но Кошкин настоял на вложении всей суммы в товар. Его поддержал Павел, заявив, что главное - оборот и «нечего швырять деньги на маркетинг».

Петр Семенович решил предложить всю партию для реализации в другие торговые точки. В них продукт взяли, но деньги поступали только в конце месяца или в следующий месяц после реализации, что привело к нехватке «живых» денег для закупки продукта, хотя иногда ему удавалось взять «завтрак» у оптовиков в кредит.

Торговые ларьки, куда предлагал свой продукт Кошкин, в основном принадлежат местному крупному торговому концерну, имеющему сеть магазинов и места на рынке. Концерн самостоятельно определяет торговую политику, обладает собственными

значительными закупочными возможностями и может определять успех или неудачу какого-либо продукта в условиях сильной товарной конкуренции, размещая его на полках в малозаметных местах. Тем не менее продукт покупался, принося хотя и не большую, но устойчивую прибыль.

Сейчас, в конце года предприниматель решил, что возможно он сам допустил какие-то ошибки и надо детально проанализировать полученный опыт для будущих преобразований своего бизнеса, тем более, что Алексей, продолжая верить в перспективность «завтраков» решил взять ссуду в центре занятости для организации лотошной торговли.

Учебное задание

1. Предложите маркетинговую стратегию для данного бизнеса.
2. Разработайте бюджет рекламных мероприятий.

Список литературы

1. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие: рек. УМО / Л.П. Владимирова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 400 с.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 464 с.
3. . Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учеб. пособие: рек. УМО / Е.А. Исаева. – М.: Кно Рус, 2010. – 174 с.

Практическое занятие №6. Производственный план: калькуляция себестоимости, ценообразование.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Производственная программа предприятия.
2. Потребность в основных и оборотных фондах.
3. Потребность в персонале.
4. Калькуляция себестоимости, ценообразование.

Кейс «Путь в легкую промышленность»

Младший сын решил заняться бизнесом и предложил отцу переоборудовать один цех на его фабрике под пошив детской одежды. Г-н Борисов был очень удивлен таким предложением сына, но оно заставило его задуматься.

Дело отца

Борисов занимал пост директора небольшой швейной фабрики уже много лет. Продукция, которую она выпускала всегда была очень специфической. Рабочая одежда (комбинезоны, халаты, куртки и т.д.) заказывались производственными организациями для

своих нужд. На дизайн никто особого внимания не обращал. Все считали, что для рабочей одежды главное - это ее функциональное назначение - защита от пыли, грязи и ветра.

С приходом на российский рынок иностранных фирм изменилось отношение к данному виду одежды. У «фирмачей» рабочая одежда была удобная, красивая, выполненная из соответствующих материалов, с яркими эмблемами фирм. Борисов подумывал о том, что неплохо было бы наладить выпуск подобной продукции у себя на фабрике, но пока думал, экономические условия в стране изменились. Российская промышленность в условиях кризиса не нуждалась не только в рабочей одежде, но зачастую и в самих рабочих.

Дела на фабрике рабочей одежды шли неважно. Почти все производство стояло. Работал только цех по пошиву дешевых курток, варежек и перчаток. Два небольших цеха были сданы в аренду под склады одной торговой фирме на довольно выгодных условиях (сказалось удачное месторасположение фабрики). Эта фирма была готова взять в аренду оставшиеся два цеховских помещения. Площадь помещений в общей сложности составляет 600 кв. м. Стоимость аренды за 1 кв. м. составляла 3 ам. дол. в месяц.

Дело сына

Борисов знал состояние дел на фабрике довольно хорошо, был знаком со многими работниками лично, так как приходил сюда к отцу с детских лет. Когда после окончания школы он не поступил в вуз, то отец до армии устроил его поработать в один из цехов фабрики. Отслужив в армии положенный срок, Сергей вернулся домой и поступил в инженерно-экономический институт, который на данный момент успешно заканчивал.

Сергею давно хотелось заняться собственным делом и вот, по его мнению, у него появился реальный шанс попробовать запустить остановившееся производство. К своим планам Борисов-младший подключил двух товарищей из своей студенческой группы. Вооруженные теоретическими знаниями, ребята взялись за определение объекта производства, то есть такого товара, который по профилю был бы близок к товарному ассортименту фабрики Борисова-старшего. Проведя исследования, ребята получили следующие данные...

Учебное задание

1. Разработать план производства по пошиву детской одежды.

Список литературы

1. Бизнес-планирование: учеб. для вузов: рек. Мин. обр. РФ / ред. В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003. – 672 с.
2. Липсиц И.В. Экономика: учеб. для вузов / И.В. Липсиц. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.
3. Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

Практическое занятие №7. Оценка эффективности бизнес-плана.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Основные интегральные показатели эффективности.
2. Финансовый профиль проекта.

Кейс «Ответственное решение в начале карьеры»

Центральный офис банка «Имнексим» располагался в центре Москвы, но подойти к нему от станции метро можно было только через длинный бульвар. Максим Леонидов, молодой человек 27 лет, в это утро не торопился в офис, поскольку имел в запасе не менее часа до официального начала рабочего дня. Максим был переведен в кредитный департамент всего две недели назад в связи с необходимостью управления кредитной линией земельного Баварского банка, выделенной немецким правительством. Команда по управлению этой кредитной линией только начала формироваться, кадров в кредитном отделе не хватало.

Подходы к отбору проектов должны были совпадать с практикой немецких банков, и кроме того размер кредитной линии впечатлял по масштабам «Имнексим» банка — 300 млн. нем. марок. Максим понимал, что эта отличнейшая возможность, открывающаяся перед ним, и собирался ее использовать.

Несколько дней назад ему на рассмотрение начальством был передан проект приобретения морозильного траулера, подготовленный Калининградской базой флота. Специалистами базы был разработан бизнес-план приобретения траулера типа «Стеркодер», изготовленного на верфях Германии. Заключение на основании представленных документов должно было быть готово через неделю, и он замечал за собой, что даже в свободное время размышляет о проекте.

Максим знал, что предприятие, запрашивающее кредит, относится к старейшим в отрасли и крупнейшим в Северо-западном регионе России. После акционирования и приватизации собственность на акции предприятия перераспределилась с выделением пакета, близкого к контрольному, у московской структуры. Предприятие продолжало вести экспедиционный промысел у берегов Африки в Атлантике. В собственности базы находилось более 70 крупнотоннажных рыболовецких судов, изношенных в среднем на 65%. В связи с ростом эксплуатационных издержек и издержек на ремонт около 20 судов находилось в текущей эксплуатации, остальные либо были законсервированы, либо были сданы в аренду, в офисе его ждал бизнес-план, балансы предприятия, присланные из Калининграда; и полученный по специальному запросу экземпляр рейсового задания для одного из судов базы. Рейсовое задание было получено полуофициальным путем и, как заверил Максима их представитель в Калининграде, было типичным для судов типа «Стеркодер».

Максиму предстояло принять решение о возможности рассмотрения документов кредитным отделом и в случае положительного решения оформить запрос на дополнительную информацию. В его распоряжении было пять дней.

Далее представлен бизнес-план приобретения среднего морозильного траулера типа «Стеркодер-419».

Учебное задание

1. На основе имеющихся данных оцените эффективность предложенного проекта.
2. Постройте финансовый профиль проекта.
3. Сделайте аналитическое заключение.

Список литературы

- 1 Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учеб. пособие: рек. УМО / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2009. – 495 с.
2. Липсиц И.В. Экономика: учеб. для вузов / И.В. Липсиц. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.
3. Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

2.2. План проведения лабораторных занятий

Наименование разделов тем дисциплины	Виды работ студента и трудоемкость в часах	
	Лабор. занятие	СМР
Лабораторное занятие №1. Введение в компьютерный курс по бизнес-планированию. Прогнозирование продаж на основе норм потребления и маркетинговых исследований. Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров».	2	-
Лабораторное занятие №2. Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции. Кейс «Прогнозирование продаж туристической фирмы».	2	-
Лабораторное занятие №3. Прогнозирование продаж на основе аддитивной модели (тренд, сезонность, ошибка модели).	2	-
Лабораторное занятие №4. Метод расчета емкости рынка массового потребления (коэффициент аналогии).	2	-
Лабораторное занятие №5. Прогноз продаж с применением метода скользящего среднего. Составление прогнозов скользящего среднего с помощью ввода формул, надстроек скользящего среднего и диаграмм.	2	2
Лабораторное занятие №6. Прогнозирование продаж с помощью функций регрессии Excel	2	-
Лабораторное занятие №7. Прогнозирование продаж на основе метода экспертных оценок.	2	-

Лабораторное занятие №8-14. Разработка основных разделов бизнес-плана. Кейс «Производство керамической плитки».	14	12
ИТОГО:	28	14

Лабораторное занятие №1. Введение в компьютерный курс по бизнес-планированию. Прогнозирование продаж на основе норм потребления и маркетинговых исследований.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Особенности и значение программных продуктов в бизнес-планировании.
2. Построение экономических моделей.
3. Расчет показателей емкости рынка, рыночных долей, структуры рынка, объема продаж.

Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров»

Перед консалтинговой фирмой поставлена задача спрогнозировать объем продаж в натуральном и денежном выражении для отечественной фирмы-производителя кондиционеров. Для чего было проведено маркетинговое исследование в ходе которого получена достаточная информация о товарной структуре рынка, основных сегментах, их характеристиках, ценах, а также предложена модель прогнозирования спроса, учитывающая долю рынка предприятия, характер платежеспособности различных сегментов, кол-во покупок в год (по каждому сегменту), структуру товарного рынка.

Формулы для расчета

Экономико-математическая модель, основанная на нормах потребления и данных о маркетинговых характеристиках потребителей.

$$V_{пр} = P_i * P_{лi} * N_{пi} * K_v * K_{сi},$$

- где $V_{пр}$ - объем продаж за период;
 P_i - кол-во i-й группы потребителей
 $P_{лi}$ - коэффициент платежеспособности сегмента
 $N_{пi}$ - норма потребления в год
 K_v - рыночная квота
 $K_{сi}$ - коэффициент структуры спроса

$$P_i = P_k - N_p - P_n,$$

- где P_k - кол-во потребителей в сегменте

Нр - насыщенность рынка

Пн - кол-во потребителей, предл. приобретение новых моделей

В ходе анализа рынка была получена следующая информация:

Таблица 1 - Структура спроса на системы кондиционирования

Регион	Госорган низации	Финансо вые	Частные лица	Кафе, бары, рестораны	Фирм ы	Торговые предприятия	Всего
Южный	10%	5%	55%	15%	5%	10%	100%
Волго- Вятский	10%	15%	35%	8%	15%	17%	100%

Таблица 2 – Характеристика сегментов (Южный регион)

Показатели						Рын. доля ФГУП "Купол"	
Потребители	Общее кол- во потребител ей	Насыще нность рынка	Кол-во пот- лей, предпочита ющих новые модели	Норма потреблен ия продукци и	Кoeffи циент платеже способн ости	2008	2010
Гос организации	24800	0.25	0,04	2	0.4	0,01	0,1
Финансовые стр-ры	54403	0,54	0,12	2	0,85	0.01	0,1
Частные лица (кол- во семей)	833980	011	0.05	0,2	0,2	0,01	0,1
Кафе, бары,	265891	0.39	0.16	0,6	0.7	0.01	0,1
Фирмы	93165	0,27	0.18	1	0.45	0.01	0.1
Торговые фирмы	100456	0,34	0.20	0.8	0,65	0.01	0.1

Таблица 3 – Характеристика сегментов (ВолгоВятский регион)

Показатели						Рын. доля ФГУП "Купол"	
Потребители	Общее кол- во потребител ей	Насыще нность рынка	Кол-во пот- лей, предпочита ющих новые	Норма потреблен ия продукци и	Кoeffи циент платеже способн ости	2008	2010
Гос организации	20384	0.21	0,04	2	0.4	0,01	0,1
Финансовые стр-ры	48603	0,42	0,14	1,5	0,75	0.01	0,1

Частные лица (кол-	503429	0,07	0.01	0,1	0,09	0,01	0,1
Кафе, бары,	143687	0.24	0.11	0,6	0.58	0.01	0,1
Фирмы	64231	0,15	0.21	0,9	0.39	0.01	0.1
Торговые фирмы	84530	0,33	0.25	0.7	0,51	0.01	0.1

Таблица 4 - Объемы продаж кондиционеров в 2008 году (статистические данные)

Наименование	Кол-во, шт
Мобильные	3600
Бытовые сплит-системы	75200
Мультисплит-системы	6300
Оконные кондиционеры	42900
Всего	128000

Таблица 5 - Стоимость кондиционеров ФГУП "Купол"

Наименование	Цена за ед, руб
Мобильные	36000
Бытовые сплит-системы	25000
Мультисплит-системы	29400
Оконные кондиционеры	9800

Формы для заполнения

Расчет прогноза объема продаж (для каждого района)

Сегменты	Кол-во потребителей	Кэф-т платежеспособности	Норма потребления	Рыночная доля	Кэф-т спроса	Прогноз продаж (2010)
Итого						

Наименование	Южный регион				Волго-Вятский регион				Объем продаж всего, руб
	Стр-ра рынка, %	Стр-ра продаж	Цена, руб	Объем продаж, руб	Стр-ра рынка, %	Стр-ра продаж	Цена, руб	Объем продаж, руб	

ИТОГО									
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Лабораторное занятие №2. Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение экономической модели (тренда) на основе анализа и экстраполяции данных прошлых периодов.
2. Расчет сезонной волны.
3. Определение объема продаж.

Кейс «Прогнозирование продаж туристической фирмы».

Продажи некоторой фирмы имеют сезонный характер, имеются в наличии данные о продажах за три последних года.

Таблица 1 - Данные о продажах фирмы за период 2008 – 2010 годов

Месяц	2008	2009	2010
Январь	340	570	325
Февраль	1250	1205	1100
Март	2165	3110	2171
Апрель	320	580	346
Май	3555	5980	4179
Июнь	4210	6350	4404
Июль	4845	8510	5250
Август	4925	8315	5338
Сентябрь	4520	5620	4879
Октябрь	1648	3760	1746
Ноябрь	160	620	158
Декабрь	695	1130	821
всего	28633	45750	30717

По данным продаж фирмы за 2008-2010, составить прогноз продаж на 2011 год. Использовать метод экстраполяции, при выборе трендовой модели для прогнозирования учитывать, что спрос на продукцию фирмы в основном удовлетворен, растет равномерно, при должном внимании к модернизации и обновлению ассортимента, тенденция сохранится.

Спрос, характеризуемый данным образом, описывается уравнением прямой:

$$y = a_0 + a_1 \times t,$$

где y – выравненная выручка;

a_0, a_1 – постоянные коэффициенты;

t – фактор времени.

Выравнивание уровней ряда целесообразно проводить с использованием таблицы 2.

Таблица 2 - Выравнивание уровней ряда.

Месяц	Выручка от реализации	Фактор времени	Выручка * фактор времени	Фактор времени, в квадр.	Вычислим Y по формуле для прямой
	Y	t	$Y * t$	t^2	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

При заполнении таблицы используем метод расчета фактора времени от условного среднего. Система уравнений для нахождения коэффициентов прямой имеет следующий вид:

$$\sum Y_i = a_0 * n_t$$

$$\sum Y_i * t = a_1 * \sum t^2$$

Данные тренда необходимо уточнить с применением коэффициентов сезонности, т.е. необходимо рассчитать сезонную волну. При расчете сезонной волны целесообразно использовать предложенную форму (таблица 3).

Таблица 3 - Расчет сезонной волны

Месяц	Фактическая выручка, дол			Выровненная выручка, дол.			Отношение величины Фактической выручки к выровненной,			Среднемесячная величина	Сезонная волна
	Y			Y _X			Y/Y _X * 100%				
	1-й год	2-й год	3-й год	1-й год	2-й год	3-й год	1-й год	2-й год	3-й год	(1год+2год+3год)/3	
Январь											
Февраль											
Март											
Апрель											
Май											
Июнь											
Июль											
Август											
Сентябрь											
Октябрь											
Ноябрь											
Декабрь											
Всего											

Таблица 4 - Уточненный прогноз продаж на 2011 год

Месяц	Фактор t	Прогноз по трендовой модели	Сезонная волна	Уточненный прогноз продаж
Янв.11				
Фев. 11				
Мар. 11				
Апр. 11				
Май 11				
Июн. 11				
Июл.11				
Авг.11				

Сен.11				
Окт.11				
Ноя.11				
Дек.11				

Лабораторное занятие №3. Прогнозирование продаж на основе аддитивной модели.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение аддитивной модели прогнозирования, используя такие переменные как: прогнозируемое значение, тренд, сезонная компонента, ошибка прогноза.
2. Применение мультипликативных моделей.
3. Составить прогноз продаж продукции на следующий год по месяцам, используя аддитивную модель.

Алгоритм прогнозирования объема продаж

В практической работе представлен один из возможных алгоритмов построения прогноза объема реализации для продуктов с сезонным характером продаж.

Аддитивную модель прогнозирования можно представить в виде формулы:

$$F=T+S+E,$$

где F – прогнозируемое значение, T – тренд, S – сезонная компонента, E – ошибка прогноза.

Применение мультипликативных моделей обусловлено тем, что в некоторых временных рядах значение сезонной компоненты представляют собой определенную долю трендового значения. Эти модели можно представить формулой:

$$F=T*S*E$$

Алгоритм построения прогнозной модели

Для прогнозирования объема продаж, имеющего сезонный характер, предлагается следующий алгоритм построения прогнозной модели:

1. Определяется тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Существенным моментом при этом является предложение использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели.
2. Вычитая из фактических значений объемов продаж значения тренда, определяют величины сезонной компоненты и корректируют таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.
3. Рассчитываются ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.
4. Строится модель прогнозирования: $F=T+S+E$.

5. На основе модели строится окончательный прогноз объема продаж. Для этого предлагается использовать методы экспоненциального сглаживания, что позволяет учесть возможное будущее изменение экономических тенденций, на основе которых построена трендовая модель. Сущность данной поправки заключается в том, что она нивелирует недостаток аддитивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$F_{\text{пр } t} = \alpha F_{\text{ф } t-1} + (1 - \alpha) F_{\text{м } t}$$

где $F_{\text{пр } t}$ - прогнозное значение объема продаж,
 $F_{\text{ф } t-1}$ – фактическое значение объема продаж в предыдущем году,
 $F_{\text{м } t}$ – значение модели,
 α – константа сглаживания.

Практическая реализация данного метода выявила следующие его особенности:

– для составления прогноза необходимо точно знать величину сезона. Исследования показывают, что множество продуктов имеют сезонный характер, величина сезона при этом может быть различной и колебаться от одной недели до десяти лет и более;

– применение полиномиального тренда вместо линейного позволяет значительно сократить ошибку модели;

– при наличии достаточного количества данных метод дает хорошую аппроксимацию и может быть эффективно использован при прогнозировании объема продаж в инвестиционном проектировании.

Лабораторное занятие №4. Метод расчета емкости рынка массового потребления (коэффициент адаптации).

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Алгоритм расчета емкости рынка массового потребления.
2. Достоинства и недостатки метода.
3. Рассчитать емкость рынка на основе представленных данных.

Порядок расчета емкости рынка массового потребления.

Рассматриваемый метод оценки емкости рынка массового потребления основан на анализе общедоступных показателей социально-экономического развития региона, в котором оценивается емкость исследуемого рынка, по сравнению с аналогичными данными в целом по стране или по отдельным регионам России, для которых известен размер данного рынка.

Алгоритм расчета:

1) используя общедоступные статистические данные и прогнозные оценки специалистов маркетинговых и аналитических агентств найти значения необходимых статистических показателей для расчета коэффициента адаптации;

2) расчет коэффициента адаптации (K_a):

$$K_a = K_1 \times K_2 \times K_3,$$

где K_1 - отношение темпа роста оборота розничной торговли в исследуемой области к темпу роста оборота розничной торговли в регионе-аналоге за один и тот же период в сопоставимых ценах;

K_2 — отношение числа фиксированных наборов потребительских товаров и услуг, которое возможно купить на среднемесячную номинальную начисленную заработную плату в Ульяновской области, к аналогичному показателю в Москве на одну и ту же дату;

K_3 — отношение темпа роста реальных денежных доходов населения в Ульяновской области к темпу роста реальных денежных доходов населения в Москве за один и тот же период;

3) перемножаем найденный коэффициент с оборотом рынка города (региона) аналога в прогнозном году. Тем самым мы найдем емкость рынка для нужного региона;

4) в целях корректировки полученной оценки с учетом фактически достигнутых значений оборота общественного питания в искомом регионе за период проведем регрессионный анализ рядов динамики показателя «оборот общественного питания» на основании официальных данных Комитета государственной статистики данного региона;

5) регрессионный анализ заключается в подборе вида тренда для выборки наблюдений с помощью метода наименьших квадратов. Линии тренда позволяют графически отображать тенденции данных и прогнозировать их. Используя регрессионный анализ, можно продлить линию тренда в диаграмме за пределы реальных данных для прогнозирования будущих значений. Используем возможности Microsoft Excel для регрессионного анализа, а именно опцию «Добавить линию тренда» из категории «Диаграмма». При подборе линии тренда к данным Microsoft Excel автоматически рассчитывает значение коэффициента достоверности аппроксимации (R^2). Отобразим данный коэффициент и уравнение тренда на графике. Наиболее надежна линия тренда, для которой значение R_2 равно или близко к единице.

6) рассчитываем прогнозное значение оборота общественного питания в искомом регионе в прогнозном году. Подставим в уравнение тренда $y = a_1 + a_0x$, где x – порядковый номер прогнозного года.

7) рассчитываем средневзвешенное значение искомого показателя по двум имеющимся оценкам: коэффициент адаптации и регрессионный метод.

К недостаткам представленного метода можно отнести риск получения недостоверной, устаревшей или заведомо ложной информации, а также исключение из анализа особенностей потребительского поведения в исследуемом регионе. Эти недочеты должны быть нивелированы скрупулезной работой специалистов на этапе сбора маркетинговой информации и разработкой дополнительной системы коэффициентов для учета региональных характеристик покупателей.

Основными преимуществами рассматриваемого метода являются следующие:

- низкий уровень затрат (денежных, трудовых, временных);
- универсальность;
- отсутствие необходимости проводить за счет собственных средств крупномасштабное маркетинговое исследование;
- математическая обоснованность расчетов.

Таким образом, рассмотренный способ определения емкости рынков массового потребления является доступным и эффективным методом подготовки обоснованных управленческих решений.

Лабораторное занятие №5. Прогноз продаж с применением метода скользящего среднего.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Составление прогнозов скользящего среднего с помощью ввода формул.
2. Составление прогнозов с помощью надстроек скользящего среднего.
3. Составление прогнозов скользящего среднего с помощью диаграмм.

Теоретические положения и методические указания.

Данный прогноз осуществляется с применением программы Microsoft Excel.

Метод скользящего среднего применять довольно легко, но он слишком прост для создания точного прогноза. При использовании этого метода прогноз любого периода представляет собой не что иное, как получение среднего показателя нескольких результатов наблюдений временного ряда. Например, если вы выбрали скользящее среднее за три месяца, прогнозом на май будет среднее значение показателя за февраль, март и апрель.

Вычисления с помощью этого метода не только отличаются простотой, но и довольно точно отражают изменения основных показателей предыдущего периода. Иногда при составлении прогнозов они оказываются гораздо эффективнее методов, основанных на долгосрочных наблюдениях. Например, вы составляете прогноз объема продаж продукции, которая давно и хорошо освоена вашей компанией. Если компания планирует значительное сокращение штата торговых агентов, логично предположить, что среднемесячный объем реализации будет сокращаться (по крайней мере на протяжении нескольких месяцев).

Лабораторное занятие №6. Прогнозирование продаж с помощью функций регрессии Excel

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Составление линейных прогнозов: функция ТЕНДЕНЦИЯ.
2. Составление нелинейного прогноза: функция РОСТ.
3. Регрессионный анализ прогноза продаж с помощью диаграмм.

Теоретические положения и методические указания.

Студенту необходимо составить линейный и нелинейный прогноз продаж продукта по предложенным данным, используя функции ТЕНДЕНЦИЯ и РОСТ, а также с помощью диаграмм.

Простое скользящее среднее является быстрым, но неточным способом выявления общих тенденций временного ряда. Если студент освоил примеры составления прогнозов на основе скользящего среднего, то, очевидно, обратил внимание на то, что они не дают прогноза, выходящего за пределы известных данных. Передвинуть границу оценки будущего по временной оси можно с помощью одной из функций регрессии Excel.

Каждый метод регрессии оценивает взаимосвязь фактических данных наблюдений и других параметров, которые зачастую являются показателями того, когда были сделаны эти наблюдения. Это могут быть как числовые значения каждого результата наблюдения во временном ряду, так и дата наблюдения.

Лабораторное занятие №7. Прогнозирование продаж на основе метода экспертных оценок

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Случаи применения метода экспертных оценок в прогнозировании.

2. Три формы прогноза объема продаж с помощью экспертов: точечный интервальный и вероятностный.
3. Составление интервального прогноза продаж новой продукции с использованием экспертного метода.

Теоретические положения и методические указания.

Методы экспертных оценок в прогнозировании можно применять в следующих случаях:

- в условиях отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики характеристики объекте;
- в условиях большой неопределенности среды функционирования объекта;
- в условиях дефицита времени или экстремальных ситуациях.

Прогнозы объема продаж с помощью экспертов могут быть получены в одной из трех форм:

- 1) точечного прогноза;
- 2) интервального прогноза;
- 3) прогноза распределения вероятностей.

Точечный прогноз объема продаж – это прогноз конкретной цифры. Он является наиболее простым из всех прогнозов, поскольку содержит наименьший объем информации. Как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз может быть ошибочным, но методикой не предусмотрен расчет ошибки прогноза или вероятности точного прогноза. Поэтому на практике чаще применяются два других метода прогнозирования: интервальный и вероятностный.

Интервальный прогноз объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости. Примером является утверждение типа: “В предстоящем году объем продаж составит от 11 до 12,4 млн. руб.”.

Прогноз распределения вероятностей связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами.

Хотя при составлении прогноза существует определенная вероятность, что фактический объем продаж не попадет в указанный интервал, но прогнозисты верят, что она настолько мала, что может игнорироваться при планировании.

Интервалы, учитывающие низкий, средний и высокий уровень продаж, иногда называют пессимистичными, наиболее вероятными и оптимистическими. Конечно,

распределение вероятностей может быть представлено большим количеством групп, но наиболее часто используются три указанных группы интервалов.

Алгоритм составления интервального прогноза продаж новой продукции с использованием экспертного метода:

- 1) привлечение не менее пяти экспертов;
- 2) определение степени их важности путем ранжирования;
- 3) разбиение на интервалы вероятных объемов продаж, например, первый интервал: от 10 до 13 млн. руб.;
- 4) оценка экспертами вероятности получения объема продаж для каждого интервала;
- 5) расчет баллов по каждому интервалу объемов продаж путем умножения оценки эксперта на его значимость;
- 6) расчет средневзвешенного балла по каждому интервалу.

Лабораторное занятие №8-14. Разработка основных разделов бизнес-плана.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Составление плана маркетинга в бизнес – плане.
2. Производственный план в бизнес-планировании.
3. Составление финансового плана в бизнес – плане.
4. Расчет и построение в Excel точки безубыточности.
5. Оценка эффективности бизнес-плана.
6. Проведение расчетов по анализу чувствительности и рискам проекта.

Для закрепления уже пройденного материала и усвоения нового студентам предлагается составить бизнес-план по имеющимся данным, используя Microsoft Excel.

Кейс «Производство керамической плитки»

Необходимо разработать бизнес-план, который будет включать следующие обязательные разделы:

1. Резюме
2. Характеристика предприятия, продукта
3. Анализ рынка и основных конкурентов
4. План продаж
5. План производства
6. План маркетинга
7. Организационный план
8. Финансовый план, оценка эффективности проекта

После разработки всех разделов, студент предоставляет работу для проверки. Все разделы должны быть оформлены письменно, проиллюстрированы рекомендуемыми таблицами.

Исходные данные

Предприятие «Форум» — общество с ограниченной ответственностью.

Размер уставного капитала — 20 000 руб.

Планируется осуществление производства керамической плитки. Цель составления бизнес-плана: обоснование получения коммерческого долгосрочного кредита, долгосрочного кредита на приобретение основных фондов сроком на 3 года Ставка процента по кредиту на момент планирования — 28% годовых.

Банковские реквизиты; банк Сбергагельного банка РФ. р/счет

Предприятие арендует производственные помещения площадью 600 м² и помещение под офис площадью 20 м².

Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, занимающегося вопросами сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер составляет документальные отчеты предприятия. Главный дизайнер осуществляет руководство деятельностью участка по выпуску керамической продукции.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, решающее вопросы заключения коллективного договора и порядка предоставления социальных льгот работникам из фондов трудового коллектива.

Миссией предприятия является удовлетворение потребности строительных фирм и населения качественных, высокохудожественных изразцовых материалах для отделки и облицовки каминов, саун, ванных комнат, бассейнов, фонтанов и др.

Производственный процесс, применяемый на предприятии, имеет тип единичного производства. Что характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, небольшим объемом выпуска, а также малой повторяемостью. При этом производственный процесс осуществляется на различном универсальном оборудовании с применением большой доли ручной творческого труда. Деятельность предприятия нацелена на

индивидуального потребителя, который занимается строительством нового и реконструкцией имеющегося жилья (квартиры, частные дома), на оборудование и благоустройство офисов и других служебных помещений, на ценителей высокохудожественных изделий из керамики несерийного производства.

Выпуск продукции планируется начать осуществлять с января 2012 года. Ноябрь-декабрь - период подготовки производства, заключение договоров-намерений, закупка и установка оборудования, производство пробных партий. В настоящее время имеется предварительная договоренность с 9 юридическими лицами на изготовление плитки керамической для каминов, с магазином "Народно-художественные промыслы» на реализацию плитки керамической для продажи по образцам, что позволяет начать производственную деятельность в соответствии с планом.

Условия оплаты: по мере отгрузки каждые три дня (нормальная дебиторская задолженность — 3 дня). Запас сырья, материалов планируется в размере трех дней. Оплата поставщикам согласно заключенным договорам осуществляется по мере поставки сырья и материалов каждые три дня (нормальная кредиторская задолженность поставщикам — 3 дня). Индексы роста цен на поставляемое сырье, материалы, топливо, энергию составляют в 2012 г. — 1.02; в 2013 г. — 1,04, 2014 г. -1,04.

Планируемый объем производства на 2012 год - 48500 шт. Рост объема производства планируется в 2013 г. на 5%. в 2014 г. — на 10% по сравнению с 2012 г.

Плитка керамическая отличается высоким качеством, долговечностью, надежностью в эксплуатации, она производится из экологически чистого сырья. Художники предприятия предлагают несколько вариантов рисунков плитки. Имеются патент № 13341 и сертификат качества на плитку керамическую каминную.

В перспективе предполагается расширить ассортимент продукции: изготавливать керамическое декоративное полотно и фонтаны офисные.

Платежеспособный спрос (емкость рынка) — 138500 шт. плитки керамической в год.
Сведения об основных конкурентах:

1. Объем продаж керамической плитки:

- 1-го конкурента — 40 тыс. шт.;
- 2-го конкурента— 50 тыс. шт..

2. Показатели рентабельности продукции (по балансовой прибыли) и цены:

- 1-го конкурента—19% при отпускной цене в 28.4 руб. ШТ.;
- 2-го конкурента — 21°о при отпускной цене в 25,5 руб./шт.

Среднеотраслевая рентабельность по производству керамической плитки за 5 лет, предшествующих планируемому 2012 г. составляла 15%, 15. 16. 28. 19%

3. Уровень технологии:

1-го и 2-го конкурентов — средний

4. Качество продукции:

1-го конкурента — не все сырье, используемое для цроп плитки, экологически чистое;

2-го конкурента - высокое.

5. Реклама. Оба конкурента осуществляют расходы на рекламу (пресса и телереклама).

6. Внешний вид отпускаемой продукции:

1-й конкурент осуществляет упаковку продукции в соответствии со стандартом;

2-й — нет.

7. Время деятельности предприятия на рынке:

1-й конкурент работает 1 год.

2-й конкурент — 10 лет.

В сферах научных исследований и маркетинга предприятие 000 «Форум» имеет явные Преимущества, в то время как у основного конкурента № 2 явные преимущества в сфере менеджмента и финансов, так как он имеет значительный опыт работы на рынке. Наиболее сильными сторонами товара являются: четкое определение сегмента рынка, на который ориентирована продукция (люди с высокими доходами); высокое качество, долговечность, надежность в эксплуатации, конкурентоспособность продукции и по цене и по качеству, уникальность технологии производства (патент .N» 13341). К слабым сторонам планируемого к производству товара относятся: отсутствие сбалансированного ассортимента продукции и опыта работы с покупателями, недостаточность изученности запросов клиентов.

Производственный процесс изготовления продукции 000 «Форум» осуществляется на основе ноу-хау предприятия и является экологически чистым, так как в качестве технологического топлива используются природный газ, электроэнергия и экологически чистое сырье и материалы. В результате применения современного оборудования и технологического процесса не производятся вредные выбросы ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков.

Производственный процесс осуществляется с относительно большим выделением тепла в атмосферу и в окружающую среду, что связано с такими операциями, как сушка и обжиг.

Производственный процесс изготовления плитки керамической состоит из трех стадий подготовительной, обрабатывающей, заключительной.

Подготовительная стадия механизирована и включает следующие операции: помол, сушку материалов, развес компонентов и смешивание.

На обрабатывающей стадии производственного процесса изделие приобретает законченную форму путем штамповки, отливки, лепки и подвергается термообработке.

Заключительная стадия подразумевает нанесение защитных и декоративных покрытий.

3. Методические указания по выполнению курсового проекта

Цель курсового проекта – закрепление теоретических и практических знаний, овладение методами и приемами, применяемыми в ходе бизнес – планирования на предприятии.

В процессе подготовки курсового проекта студент должен:

- овладеть основами анализа, методами сбора и обработки информации, необходимой для составления и оформления бизнес - плана;
- освоить методику составления бизнес-плана предприятия;
- овладеть методами оценки инвестиционных бизнес - проектов.

Тематика курсовых проектов:

1. Бизнес – план развития предприятия ...
2. Бизнес – план создания нового предприятия.
3. Инвестиционный бизнес- план по организации ...
4. Бизнес – план разработки и поставки на рынок товаров...
5. Инновационный бизнес- план ...
6. Бизнес – план финансового оздоровления предприятия...
7. Бизнес – план реконструкции предприятия...

При выборе темы для уже существующего предприятия необходимо ориентироваться на решение таких вопросов, как повышение результативности производственно-хозяйственной деятельности и финансовой деятельности предприятий, совершенствование системы управления предприятием, совершенствование системы управления производством, рационализация производственно-хозяйственных связей, повышение эффективности инвестиционной деятельности, улучшение использования ресурсов предприятия, повышение конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности предприятия и т.д.

Студентом может быть самостоятельно предложена тема курсового проекта, при этом выбор должен быть обоснован и целесообразен. Изменение темы работы во время ее выполнения возможно при наличии веских оснований.

Тема курсового проекта должна отвечать современным требованиям теории и практики. Она должна быть конкретной и иметь практическое значение. Практическая значимость работы появляется в возможности практического внедрения.

Написание бизнес-плана по одной из предложенных тем позволит закрепить все знания, полученные в ходе лекционных, а особенно практических и лабораторных занятий. Порядок выполнения расчетной части и методика анализа полученных результатов не должны вызвать у студента серьезных затруднений, если он систематически посещал занятия по бизнес-планированию.

Этапы и сроки выполнения курсовой работы должны быть в обязательном порядке быть согласованы с руководителем в соответствии с утвержденным графиком.

Общие рекомендации и требования к курсовому проектированию изложены в следующем методическом пособии: Овчаренко И.С. Бизнес-планирование: методическое пособие по выполнению курсового проекта. - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2006.

4. Методические указания по самостоятельной работе студента

Основная задача организации самостоятельной работы студентов (СРС) заключается в создании психолого-дидактических условий развития интеллектуальной инициативы и мышления на занятиях любой формы.

План самостоятельной работы студента

№ п/п	Тема дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	Анализ отрасли и предприятия в бизнес-плане	Подготовка к выполнению практических работ. Обзор отрасли.	4
2	Маркетинговые исследования в бизнес-планировании	Подготовка к выполнению практических работ. Поиск источников маркетинговой информации.	6
3	Прогнозирование продаж в бизнес-планировании	Изучение метода прогнозирования продаж продукции промышленного назначения.	2
4	Определение емкости рынка	Знакомство с другими методами определения емкости рынка.	2
5	Составление плана маркетинга в бизнес - плане	Подготовка к выполнению лабораторных работ. Промежуточный тест.	2
6	Производственный план в бизнес-планировании	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	2
7	Составление финансового плана в бизнес – плане	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	4
8	Оценка эффективности бизнес-плана	Подготовка к выполнению лабораторных работ.	2
9	Проведение расчетов по анализу чувствительности и рискам проекта	Подготовка к выполнению лабораторных работ. Промежуточный тест	6
10	Курсовое проектирование	Выполнение курсового проекта.	40
ИТОГО			70

Самостоятельная работа с учебными пособиями, научной и популярной литературой по бизнес-планированию, материалами периодики и Интернета способствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

Самостоятельная работа студентов с литературой является неотъемлемой частью учебного процесса. Вдумчивое чтение источников, составление тезисов на базе прочитанных материалов способствует гораздо более глубокому пониманию изучаемого материала. Данная работа также предполагает обращение студентов к справочной литературе для уяснения конкретных терминов и понятий, введенных в курс, что способствует пониманию и закреплению пройденного лекционного материала и подготовке к практическим и лабораторным занятиям.

Для успешного выполнения всех практических и лабораторных работ студенту необходимо проработать самостоятельно лекционный материал по теме «Содержание основных разделов бизнес-плана».

Формы контроля самостоятельной работы:

- включение предлагаемых для изучения вопросов в перечень вопросов экзаменационных билетов;
- тестовый контроль;
- участие в деловой игре;
- защита курсового проекта.

Критерии оценок результатов самостоятельной работы:

- 1) Уровень освоения студентами учебного материала;
- 2) Умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- 3) Обоснованность и четкость изложения ответа.

III. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине проводится в форме устных и письменных опросов на практическом или семинарском занятии. По этой же форме проводится опрос в конце выборочной лекции.

Деловые ситуации представлены в разделах, посвященных лабораторным и практическим работам, а также в учебном пособии: Овчаренко И.С., Довгая Т.В. Бизнес-планирование (практические и лабораторные занятия): учебно-методическое пособие. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2009.

Промежуточный тест №1.

1. Какой из принципов планирования в экономической организации предполагает что «планирование должно носить системный характер»:
 - а) принцип единства;
 - б) принцип участия;
 - в) принцип непрерывности;
 - г) принцип гибкости;
 - д) принцип точности.
2. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называются:
 - а) детерминированными;
 - б) вероятностными;
 - в) оптимальными;
 - г) инертными.
3. Норматив оборотных средств по сырью и материалам (размер переходящего запаса) зависит от:
 - а) стоимости сырья и материалов;
 - б) нормы переходящего запаса;
 - в) числа дней планируемого периода;
 - г) длительности производственного цикла;
4. Методы установления норм:
 - а) аналитический
 - б) опытный
 - в) статистический
 - г) количественный
 - д) качественный
5. Методы разработки бюджета рекламы:
 - а) метод исчисления от наличных средств

- б) метод «исходя из целей и задач»
- в) метод выбора конкретных носителей рекламы
- г) метод экстраполяции
- д) метод сезонности

6. Калькуляция себестоимости подразумевает:

- а) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по статьям затрат
- б) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по элементам затрат
- в) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по видам затрат
- г) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по типам затрат

7. Плановый показатель должен обладать

- а) достоверностью
- б) точностью
- в) достаточностью
- г) информативностью
- д) свойствами меры
- е) однозначностью

Промежуточный тест №2.

1. Денежный поток складывается из следующих видов:

- а) от инвестиционной деятельности;
- б) от объема реализации;
- в) от операционной деятельности;
- г) от финансовой деятельности.

2. Метод расчета периода(срока) окупаемости инвестиций:

- а) определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций;
- б) метод расчета, при котором сумма денежных поступлений будет, равна сумме инвестиций.

3. Эффективность проекта определяется:

- а) соотношением затрат и результатов;
- б) показателями финансовой (коммерческой) эффективности;

в) комплексом показателей коммерческой бюджетной, народнохозяйственной эффективности.

4. Затраты компании связанные с осуществлением капитальных вложений это:

- а) долгосрочные затраты;
- б) текущие затраты;
- в) нет правильного ответа.

5. Метод расчета внутренней нормы прибыли (IRR):

А) внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности, к проценту по ссудам за год);

Б) метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициент дисконтирования, при котором $NPV = 0$;

В) метод, при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного;

Г) метод ранжирования проектов по степени выгодности и «отсеивание» невыгодных;

Д) индикатор уровня рисков.

6. Определение минимального объема производства и реализации продукции, при котором предприятие будет получать нулевую прибыль, называется:

- а) анализ чувствительности;
- б) анализ безубыточности;
- в) анализ сценариев;
- г) анализ предельных величин;
- д) операционный анализ.

7. Норма дисконта:

- а) зависит от % банковского кредита и определяется его величиной;
- б) зависит от уровня ожидаемой инфляции;
- в) является экзогенно заданной;
- г) разность между чистым доходом и чистым дисконтированным доходом

Итоговый контроль знаний студента проводится в форме экзамена.

Вопросы к экзамену:

- 1) Сущность планирования, функции и принципы.
- 2) Процесс и организация планирования на предприятии
- 3) Плановые показатели, нормы и нормативы.
- 4) Основные цели и задачи бизнес – планирования.
- 5) Этапы разработки бизнес – плана.
- 6) Описание отрасли и предприятия в бизнес – плане.

- 7) Описание продукции (работ, услуг) в бизнес – плане.
- 8) Сущность и этапы разработки плана маркетинга.
- 9) Выбор ценовой стратегии предприятия.
- 10) Разработка стратегии маркетинга в бизнес – плане.
- 11) Анализ рынка и конкурентов в бизнес – планировании.
- 12) Система маркетинговых коммуникаций в бизнес – плане.
- 13) Планирование производства.
- 14) Определение потребности в основных фондах.
- 15) Формирование производственной программы предприятия.
- 16) Определение потребности в оборотных средствах предприятия.
- 17) Планирование потребности в персонале.
- 18) Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
- 19) Классификация внутрипроизводственных издержек в бизнес – планировании.
- 20) Планирование себестоимости продукции.
- 21) Калькуляция себестоимости продукции.
- 22) Расчет амортизационных отчислений.
- 23) Организационный план в бизнес – плане.
- 24) Формирование организационной структуры предприятия при бизнес – планировании.
- 25) Планирование общей потребности в инвестициях.
- 26) Планирование затрат предприятия (смета затрат).
- 27) Методы составления сметы затрат на производство и реализацию продукции.
- 28) Планирование погашения и возврата кредита.
- 29) Планирование прибыли предприятия.
- 30) Составление бюджета движения денежных средств.
- 31) Общая характеристика методов оценки эффективности бизнес - проектов.
- 32) Метод чистого современного значения (NPV –метод) в оценке эффективности бизнес –проектов.
- 33) Дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности и рентабельность проекта как показатели эффективности бизнес – проектов.
- 34) Общее понятие и назначение анализа безубыточности.
- 35) Анализ чувствительности бизнес – проектов.
- 36) Классификация рисков бизнес – проектов.
- 37) Методы оценки рисков проекта.

- 38) Титульный лист, аннотация и резюме бизнес – плана. Назначение и порядок составления.
- 39) Формы и системы оплаты труда работников предприятия.
- 40) Планирование продаж на предприятии.
- 41) Финансовое планирование на предприятии.
- 42) Реклама в бизнес – плане предприятия и планирование бюджета рекламы.
- 43) Необходимость и назначение маркетинговых исследований для составления бизнес – плана.
- 44) Типология планов предприятия.

Примерные экзаменационные тесты и задачи

Вариант 1

1. Дисконтирование – это:

- а) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня;
- б) обратный расчет ценности денег, то есть определение того сколько надо было бы инвестировать сегодня, чтобы некоторую сумму в будущем;
- в) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем.

2. Метод определения чистой текущей стоимости (NPV):

- а) основан на определении разницы между суммой денежных потоков и оттоков;
- б) кроме разницы между суммой денежных поступлений учитывается уровень дисконта.

3. Денежный поток характеризуется:

- а) притоком(денежные поступления);
- б)оттоком(платежи);
- в) сальдо(равным разности между притоком и оттоком);
- г) активным(пассивным) балансом.

4. Планирование, ориентированное на настоящее:

- а) Преактивное;
- б) Инактивное;
- в) Интерактивное;
- г) Реактивное.

5. Методы расчета калькуляции себестоимости:

- а) нормативный ;
- б) плановый;
- в) отчетный;
- г) позаказный;

- д) попроцессный;
- е) удельный;
- ж) сметный;
- з) сводный;
- и) калькуляционный.

6. Определение минимального объема производства и реализации продукции, при котором предприятие будет получать нулевую прибыль, называется:

- а) анализ чувствительности;
- б) анализ безубыточности;
- в) анализ сценариев;
- г) анализ предельных величин;
- д) операционный анализ.

7. Плановый показатель должен обладать:

- а) достоверностью;
- б) точностью;
- в) достаточностью;
- г) информативностью;
- д) свойствами меры;
- е) однозначностью.

8. Задача. Используя исходные данные ,сделайте следующее:

1. Подготовьте калькуляцию из расчета на одну единицу продукта с указанием промежуточных итогов.

2. Определите продажную цену единицы продукции, предусмотрев прибыль в размере 15% продажной цены.

Исходные данные:

Запланированный выпуск продукции в год – 9800 ед.

Основные материалы, требующиеся на 1 ед. продукции – 40 кв.м по цене 5,3 руб. за 1 кв.м.

Заработная плата основных производственных рабочих, приходящаяся на 1 ед продукции.:

-цех по сборке – 48 час. из расчета 2,5 руб. за 1 час.

- отделочный цех – 30 час. из расчета 1,9 руб. за 1 час.

Переменные накладные расходы:

-цех по сборке продукции – 375000 руб.

- отделочный цех – 150000 руб.

Постоянные накладные расходы:

-производственные – 392000 руб.

-по продаже и распределению – 196000 руб.

-административные – 98000 руб.

Рабочее время в год:

-цех по сборке продукции – 500000 час.

-отделочный цех – 300000час.

9. Задача. Фирма рассматривает проект приобретения новой компьютерной системы. Проект требует инвестиций 1 млн. руб. Монтаж и транспортировка дополнительно потребуют 100 тыс. руб. кроме того, обслуживание системы потребует инвестиций в увеличение оборотного капитала фирмы на 50 тыс. руб. в момент внедрения системы и еще 225 тыс руб. – в конце первого года её работы. Система имеет срок службы 5 лет. Фирма использует метод простой амортизации. Ликвидационная стоимость оборудования в конце пятого года, ожидается в размере 100 тыс.руб. (фирма может продать его по этой цене в конце 5 – го года).

Внедрение новой системы позволяет экономить затраты (дополнительный денежный приток) в размере 190 тыс. руб. в год. Затраты на обслуживание системы и её ремонт планируются в размере 50 тыс. руб. в первый год. В дальнейшем планируется их рост на 7 % в год.

В связи с вводом новой компьютерной системы фирма ожидает увеличение объема продаж. Функция спроса в первый год имеет следующий вид: $Q = 20000 - 20 \cdot P$, где Q – количество единиц продаж; P – цена единицы. Анализ рынка показал, что фирма может назначить цену 14 руб. за единицу. При сохранении этой цены в течение 5 лет планируется увеличение спроса на 5 % в год (после 1 – го года). С увеличением объема продаж связаны дополнительные затраты в размере 40 тыс в первый год и их рост на 3% в каждый год.

Ставка налога на прибыль 20%. Ожидается, что она сохранится неизменной в течение 5 – ти лет.

Доходность, которую получает фирма на инвестиции, составляет 10 %.

На основе этой информации составьте смету затрат на производство.

10 . Задача. Осуществите выбор лучшего из трех проектов.

Проект	0	1	2	3	4	5
A	-1000	100	100	100	100	1100
B	-1000	264	264	264	264	264
C	-1000	-	-	-	-	1611

Вариант 2.

1. Методы прогноза продаж:

- а) метод чистой текущей стоимости;
- б) опросы потребителей;
- в) метод точки безубыточности;
- г) анализ сезонности;
- д) эконометрические методы и модели;
- е) метод процента от продаж;
- ж) оценка торговыми работниками
- з) анализ временных рядов.

2. Планирование производства включает в себя:

- а) определение запаса готовой продукции
- б) определение запаса сырья и материалов
- в) определение объема продаж
- г) определение объема производства в натуральных единицах.

3. Функция планирования «координация и интеграция» подразумевает:

- а) обеспечение информацией о возможных рисках
- б) возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможных корректировок
- в) учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией на единый результат
- г) предвидение и обоснование желаемого состояния предприятия в конкретной социально-экономической среде.

4. Методы разработки бюджета рекламы:

- а) метод исчисления от наличных средств
- б) метод «исходя из целей и задач»
- в) метод выбора конкретных носителей рекламы
- г) метод экстраполяции
- д) метод сезонности

5. Планирование, ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования:

- а) преактивное
- б) инактивное
- в) интерактивное
- г) реактивное.

6. Системы планирование, не дающие полной предсказуемости результата, называются:

- а) детерминированными
- б) вероятностными
- в) оптимальными
- г) инертными.

7. Калькуляция себестоимости подразумевает:

- а) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по статьям затрат
- б) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по элементам затрат
- в) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по видам затрат
- г) группировку издержек на производство отдельных видов работ ив сей выпускаемой продукции по типам затрат

8. Задача. Предприятие планирует крупный инвестиционный проект, предусматривающий приобретение основных средств и капитальный ремонт оборудования, а так же вложения в оборотные средства по следующей схеме:

\$130000 – исходная инвестиция до начала проекта;

\$25000 – инвестирования в оборотные средства в первом году;

\$20000 – инвестирование в оборотные средства по второму году;

\$15000 – дополнительные инвестиции в оборудование на пятом году;

\$10000 – затраты на капитальный ремонт на шестом году.

В конце инвестиционного проекта предприятие рассчитывает реализовать оставшиеся основные средства по их балансовой стоимости \$25000 и высвободить часть оборотных средств стоимостью \$35000.

Результатом инвестиционного проекта должны служить следующие чистые (т.е. после уплаты налогов) денежные доходы:

1 год	2 год	3год	4год	5год	6 год	7 год	8 год
\$20000	\$40000	\$40000	\$40000	\$50000	\$50000	\$20000	\$10000

Необходимо рассчитать чистое современное значение инвестиционного проекта и сделать вывод о его эффективности при условии 12-ти процентной требуемой прибыльности предприятия на свои инвестиции.

9. Задача. Капитальные затраты на строительство завода и оборудование для производства продукта X составляют в целом 1500000 руб., которые надо будет уплатить немедленно. В

течении первого года, пока завод будет строиться и оборудование устанавливаться, производства и реализации продукта X не ожидается. Каждый год, от 2 до 5 включительно, ожидается продажа 12500 ед. продукта X. В конце 5-го года завод и оборудование будут проданы по остаточной стоимости, как ожидается, за 100000 руб. наличными.

Данные за единицу продукции X, руб.:

Цена реализации	80
Переменные расходы	30
Постоянные накладные расходы	30
Прибыль	20

Расходы и доходы, как ожидается, останутся постоянными в течении срока проекта. Постоянные накладные расходы в 30 руб. на единицу продукта состоят из амортизации (28 руб.) и административных накладных расходов (2 руб.). Постоянных расходов, специфических для данного проекта, нет. Стоимость капитала – 20 % за год. Налог на доходы составляет 24 %.

Составьте бюджет движение денежных средств предприятия.

IV. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

1. Деловые, метафорические и ролевые игры;
2. Разбор конкретных ситуаций, кейсов;
3. Дискуссии и семинары в диалоговом режиме
4. Компьютерное моделирование и практический анализ результатов