Энгельсский технологический институт (филиал) федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.»

Кафедра «Экономика и гуманитарные науки»

# Методические указания к практическим занятиям

по дисциплине
М.1.1.4 Бизнес-планирование в профессиональной деятельности
направления подготовки 18.04.01 «Химическая технология»
профиль: «Химическая технология композиционных материалов и покрытий»

Энгельс 2026

## 1. Цели и задачи дисциплины

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование в профессиональной деятельности» призвано помочь студентам овладеть методологией разработки и управления реализацией бизнес-плана, выявления факторов внешней и внутренней среды проекта и формирования эффективной реакции проектной команды на них. При изучении курса основное внимание студентов должно направляться на освоение практических навыков и инструментария разработки и реализации бизнес-плана, с учётом заданных параметров по сфере охвата, времени, ресурсам.

В соответствии с назначением, основной целью дисциплины является формирование у студентов целостного всестороннего представления о концепции и методологии составления бизнес-плана в современных социально-экономических системах, а также формирование у студентов теоретических знаний, первичных умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучить теорию и практику бизнес-планирования в условиях рынка, виды бизнес-планов и цели их разработки;
- усвоить логику и методику составления бизнес-плана предприятия, а также методику разработки типовых разделов бизнес-плана.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина М.1.1.4 «Бизнес-планирование в профессиональной деятельности» включена в обязательную часть Блока 1 учебного плана ОПОП подготовки магистров по направлению 18.04.01 «Химическая технология».

Для освоения дисциплины обучающийся должен обладать: навыками анализа статистических данных, работы с современной отечественной и зарубежной экономической литературой, осуществления математических расчетов и подготовки презентаций, готовностью участвовать в разработке и реализации бизнес-плана и др.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

УК-3 - способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели..

В результате освоения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- сущность и виды планирования работы команды для достижения поставленных целей;
- этапы разработки, структуру и содержание разделов бизнес-плана;
- источники необходимой информации для разработки бизнес-плана;
- требования к презентации результатов бизнес-плана, разработанного командной.

**Уметь:**

- формулировать цели организации командной работы;

- организовывать деятельность команды для создания, презентации и реализации бизнес-плана;

- находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций в процессе работы команды;

- оценивать эффективность разработанного командой бизнес-плана;

**Владеть:**

- способностями к конструктивному взаимодействию в команде, обмену знаниями и опыту;

- навыками сбора и обработки необходимой информации и разработки разделов бизнес-плана;

- навыками презентации его результатов.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код и наименование компетенции (результат освоения) | Код и наименование индикатора достижения компетенции (составляющей компетенции) |
|---|---|
| УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. | ИД-1$_{УК-3}$ Формирует эффективную команду для работы над проектом; формулирует командную стратегию и организовывает ее выполнение; распределяет работы среди членов коллектива; несет ответственность за результаты командной работы. |

| Код и наименование индикатора достижения компетенции | Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине) |
|---|---|
| ИД-1$_{УК-3}$ Формирует эффективную команду для работы над проектом; формулирует командную стратегию и организовывает ее выполнение; распределяет работы среди членов коллектива; несет ответственность за результаты командной работы. | Знать: сущность и виды планирования работы команды для достижения поставленных целей, этапы разработки, структуру и содержание разделов бизнес-плана, источники необходимой информации для разработки бизнес-плана; требования к презентации результатов бизнес-плана, разработанного командной.<br>Уметь: формулировать цели организации командной работы; организовывать деятельность команды для создания, презентации и реализации бизнес-плана; находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций в процессе работы команды; оценивать эффективность разработанного командой бизнес-плана.<br>Владеть: способностями к конструктивному взаимодействию в команде, обмену знаниями и опыту; навыками сбора и обработки необходимой информации и разработки разделов бизнес-плана, навыками презентации его результатов. |

**Перечень практических занятий**

| № Темы | Всего часов | № занятия | Тема практического занятия. Задания, вопросы, отрабатываемые на практическом занятии | Учебно-методическое обеспечение |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | 4 | 1-2 | Бизнес-планирование, его сущность цели, задачи, функции<br>1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка<br>2. Проблемы российской практики планирования бизнеса.<br>3. Особенности подходов к бизнес-планированию в России и за рубежом. | [1 -8] |
| 2. | 4 | 3-4 | Методическое и информационное обеспечение планирования<br>1.Плановые показатели, нормы и нормативы<br>2. Современные информационные технологии в бизнес-планировании | [1 -8] |
| 3. | 4 | 5-6 | Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана.<br>1. Основные области применения бизнес-плана.<br>2. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнес-плана.<br>3. Подготовка бизнес-плана к реализации<br>4. Типичные ошибки в бизнес-планировании | [1 -8] |
| 4. | 6 | 7-9 | Технология бизнес-планирования<br>1. Составление первичных планов и потоков денежных средств (план продаж, план производства, план затрат на материалы), план затрат на сдельную заработную плату, план коммерческих затрат, план затрат на управление).<br>2. Составление проектов и расчетных таблиц в бизнес-планировании по финансовым потокам; стратегия финансового планирования | [1 -8] |
| 5. | 6 | 10-12 | Организация процесса реализации бизнес-плана<br>1. Анализ и оценка ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости проекта.<br>2. Презентация бизнес-плана | [1 -8] |

## 3. Методические указания к практическим занятиям

### Практические занятия №1-2
### Тема: Бизнес-планирование, его сущность цели, задачи, функции

**Цель:** овладеть навыками целеполагания и усвоить особенности бизнес-планирования.

**Вопросы:**

1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка

2. Проблемы российской практики планирования бизнеса.

3. Особенности подходов к бизнес-планированию в России и за рубежом.

**Задание 1. Сформулировать миссию предприятия.**

Материал представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Миссия предприятия

| Предприятие | Миссия |
|---|---|
| Мобильные ТелеСистемы (МТС) - российский оператор мобильной связи | |
| Компания ДАРЬЯ - лидер на рынке продуктов легкого приготовления России: | |
| РАПИДА - платежная система | |
| Кворум - российский разработчик автоматизированных банковских систем | |
| СКАЙЛИНК - оператор мобильной связи | |
| ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) - российский оператор мобильной связи | |
| MARY KAY - компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику | |
| IBM - международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений и т. п.: | |
| Toyota - японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни | |
| Eastman Kodak - производит фотоаппаратуру и комплектующие к ней, а также оказывает весь спектра услуг, связанных с печатью фотографий | |
| Apple Computer, Inc. - производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: | |
| Canon - производитель цифровой и аналоговой фото- и видеотехники, черно-белых и цветных копировальных аппаратов, электронных печатных машинок, калькуляторов, оборудования для работы с микрофильмами, факсимильных аппаратов т. п. | |

**Задание 2. Описать принципы планирования.**

Материал представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 - Принципы планирования

| Принципы | Содержание |
|---|---|
| Актуальность (адекватность) | |
| Эффективность (экономичность) | |
| Единство, или холизм (сочетание координации и интеграции) | |
| Непрерывность | |
| Точность и детализация | |

| | |
|---|---|
| Участие | |
| Необходимость | |
| Оптимальность | |
| Связь уровней управления | |
| Ранжирование объектов планирования | |
| Вариантность | |
| Социальная ориентация | |
| Стабильность | |

**Задание 3. Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определения понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». какова их сущность? в чем заключаются основные различия между понятиями «план» и «прогноз»?
2. В какой стране зародилась технология бизнес-планирования и с чем это было связано?
3. Охарактеризуйте подходы к бизнес-планированию в России и за рубежом
4. Раскройте сущность бизнес-плана. какие цели и задачи он позволяет решать?
5. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-план?
6. Кто может являться читателем бизнес-плана? Охарактеризуйте основные группы читателей.
7. В каких ситуациях может понадобиться бизнес-план?
8. Назовите и охарактеризуйте основные барьеры, препятствующие широкому распространению технологии бизнес-планирования в малом бизнесе.
9. Перечислите и охарактеризуйте основные трудности, с которыми сталкиваются российские предприниматели в ходе разработки бизнес-плана.

## Практическое занятие №3-4
## Тема: Методическое и информационное обеспечение планирования

**Цель:** овладеть навыками оценки экономических возможностей развития предприятия.

**Вопросы:**

1. Плановые и целевые показатели, нормы и нормативы
2. Современные информационные технологии в бизнес-планировании.

**Задание 1. Решить задачу.**

**Задача 1.**

У предприятия имеются два варианта развития. Согласно первому из них, предполагается освоение принципиально новой, или базисной технологии. Совокупные затраты (С) на реализацию данного проекта по предварительным

расчетам равняются $\Sigma$ $С_б$ = 237 550 руб. В качестве альтернативы и возможности выбора иного пути развития имеется другой проект, предполагающий реализацию улучшающей инновации. Затраты по второму проекту существенно меньше и составляют $\Sigma$ $С_у$ = 142 780 руб.

Оценить максимальные экономические возможности эффективной реализации, на условном предприятии каждого из имеющихся проектов. Это позволит оценить финансово-экономические возможности предприятия по реализации стратегий развития и одновременному обеспечению текущей производственно-хозяйственной деятельности. Расчеты представить в таблице 3.

Таблица 3- Анализ экономических возможностей предприятия

| Показатель | Условное обозначение и расчет | Финансово-экономическое обеспечение внедрения | |
|---|---|---|---|
| | | Новой технологии | Улучшающей технологии |
| Источники собственных средств | $И_с$ | 5 724 869 | 5 724 869 |
| Внеоборотные активы | $F$ | 7 436 724 | 7 436 724 |
| Собственные оборотные средства | $E_с = И_с - F$ | | |
| Долгосрочные кредиты и заемные средства | $К_т$ | 3 850 000 | 3 850 000 |
| Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных займов | $E_Т = Е_с + К_Т$ | | |
| Краткосрочные кредиты и займы | $K_t$ | 670 000 | 670 000 |
| Общая величина основных источников формирования запасов и затрат | $Е_\Sigma = E_Т + K_t$ | | |
| Величина запасов и затрат | Z | 1 964 273 | 1 964 273 |
| Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования производственных запасов и затрат | $\pm E_с = E_с - Z$ | | |
| Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования производственных запасов и затрат | $\pm E_т = E_т - Z$ | | |
| Излишек (недостаток) общей величины источников для формирования производственных запасов и затрат | $\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z$ | | |
| Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости | $S$ | | |
| Величина затрат на реализацию стратегии по освоению новой технологии | $\Sigma$ $С_б$ | | |
| То же улучшающей технологии | $\Sigma$ $С_у$ | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования производственных затрат и освоения новой технологии | $\pm E_с = E_с - Z - \Sigma С_б$ | | |
| То же улучшающей технологии | $\pm E_с = E_с - Z - \Sigma С_у$ | | |
| Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования производственных запасов и затрат и освоения новой технологии | $\pm E_т = E_т - Z - \Sigma С_б$ | | |
| То же улучшающей технологии | $\pm E_т = E_т - Z - \Sigma С_у$ | | |
| Излишек (недостаток) общей величины источников для формирования производственных запасов и затрат и освоения новой технологии | $\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z - \Sigma С_б$ | | |
| То же улучшающей технологии | $\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z - \Sigma С_у$ | | |
| Трехмерный показатель типа экономических возможностей (потенциала) | $S$ | | |

## Методические указания к решению задачи

В экономической теории и хозяйственной практике для решения задач по анализу экономических возможностей предприятий широко применяется методика оценки финансовой устойчивости, характеризующая способность экономического субъекта обеспечивать производственный процесс:

1) собственными оборотными средствами;
2) собственными оборотными средствами и долгосрочными кредитами;
3) собственными оборотными средствами, долгосрочными и краткосрочными кредитами.

Одной из основных задач анализа финансовой устойчивости предприятия является определение степени обеспеченности запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, а также соотношения объемов собственных и заемных средств. Такой анализ проводится на основе материалов финансовой отчетности. Использование методики этого анализа позволяет выявить соответствие или несоответствие (излишек или недостаток) средств для формирования запасов и позволяет ответить на вопрос: под силу ли предприятию покрытие собственных производственных затрат? Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в теории финансового анализа необходимо сначала осуществить расчет нижеследующих показателей.

*1. Наличие собственных оборотных средств*

Этот показатель вычисляется как разность собственных средств и основных средств и вложений (внеоборотных активов) по формуле 1:

$$E_с = И_с - F, \quad (1)$$

где $E_с$ – наличие собственных оборотных средств;

$И_с$ – источники собственных средств (итог разд. III баланса «Капитал и резервы»);

$F$ – основные средства и вложения (итог разд. I баланса «Внеоборотные активы»).

*2. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат*

Вычисляется как сумма собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов (формула 2):

$$E_т = E_с + К_т = (И_с + К_т) - F, \quad (2)$$

где $Е_т$ – наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат;

$К_т$ – долгосрочные кредиты и заемные средства (итог разд. IV баланса «Долгосрочные обязательства»).

*3. Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат*

Она рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов (формула 3):

$$E_\Sigma = E_т + K_t = (И_c + K_m + K_t) - F, \quad (3)$$

где $Е_\Sigma$ – общая величина по основным источникам средств для формирования результатов и затрат;

$К_t$ – краткосрочные кредиты и займы (итог разд. V баланса «Краткосрочные обязательства»).

На основе этих показателей, характеризующих наличие источников, которые формируют запасы и затраты для производственно-хозяйственной деятельности, рассчитываются величины, позволяющие оценить размер (достаточность) источников для покрытия запасов и затрат:

3. *Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств* (формула 4):

$$\pm\ E_с = E_с - Z, \quad (4)$$

где $Z$ – запасы и затраты (стр. 210 и стр. 220 разд. II баланса “Оборотные активы”).

5. *Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат* (формула 5):

$$\pm E_т = E_т - Z = (E_с + К_т) - Z, \qquad (5)$$

6. *Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат* (формула 6):

$$\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z = (E_с + К_т + К_t) - Z, \qquad (6)$$

Показатели обеспеченности затрат и результатов источниками их формирования ($\pm E_с$; $\pm E_т$; $\pm E_\Sigma$) являются базой для классификации финансово-экономического положения предприятия по степени его финансовой устойчивости.

При определении типа финансовой устойчивости принято использовать трехмерный (трехкомпонентный) показатель (формула 7):

$$S = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}, \qquad (7)$$

где $x_1 = \pm E_с$;

$x_2 = \pm E_т$;

$x_3 = \pm E_\Sigma$.

Функция $S(x)$ определяется следующим образом:

$$S(x) = 1, \text{ если } x \geq 0;$$
$$S(x) = 0, \text{ если } x < 0.$$

В теории финансового анализа принято выделять четыре основных типа финансовой устойчивости:

1) *абсолютная устойчивость финансового состояния,* когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства.

Определяется условиями $\pm E_с \geq 0$; $\pm E_т \geq 0$; $\pm E_\Sigma \geq 0$; $S = (1; 1; 1)$;

2) *нормальная финансовая устойчивость,* когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства и долгосрочные кредиты.

Определяется условиями $\pm E_с < 0$; $\pm E_т \geq 0$; $\pm E_\Sigma \geq 0$; $S = (0; 1; 1)$;

3) *неустойчивое финансовое состояние,* когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства, долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы.

Определяется условиями $\pm E_с < 0$; $\pm E_т < 0$; $\pm E_\Sigma \geq 0$; $S = (0; 0; 1)$;

4) *кризисное финансовое состояние,* когда у предприятия отсутствуют источники покрытия затрат.

Определяется условиями $\pm E_с < 0$; $\pm E_т < 0$; $\pm E_\Sigma < 0$; $S = (0; 0; 0)$.

Развитие существующей методики и включение в состав анализируемых затрат издержек, связанных с разработкой и внедрением новых и/или улучшающих технологий, позволит ответить на вопрос: под силу ли данному предприятию наряду с формированием ресурсов, необходимых для текущей производственно-хозяйственной деятельности, еще и реализация выбранной стратегии экономического развития. Иначе говоря, при таком подходе можно проанализировать экономические возможности (потенциал) предприятия по эффективному обеспечению существующих и вновь осваиваемых технологий. Для этого при оценке соответствия имеющихся и требуемых средств по обеспечению производственно-хозяйственной деятельности в состав анализируемых затрат следует включить также и инновационные потребности, которые необходимы для внедрения в хозяйственный оборот новой, или базисной технологии ($\Sigma С_б$) и/или улучшающей ($\Sigma С_у$).

Подставив в формулы расчета абсолютного, нормального и неустойчивого финансового состояния затраты на разработку и внедрение базисных и/или улучшающих инноваций, получим величины, дающие оценку достаточности (потенциала) источников не только для покрытия текущих производственно-хозяйственных запасов и затрат, но и инновационных издержек, связанных с реализацией тех или иных инновационных проектов. В связи с этим расчет источников формирования результатов и затрат для обеспечения производственного процесса и инновационного развития примет следующий вид:

7. *Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств для обеспечения производственного процесса и для внедрения базисных и улучшающих технологий* (формула 9-10)*:*

$$\pm E_с = E_с - Z - \Sigma С_б \ , \qquad (8)$$

$$\pm E_с = E_с - Z - \Sigma С_у , \qquad (9)$$

где: $Z$ – запасы и затраты (стр. 211 + стр. 220 разд. II баланса “Оборотные активы”);

$\Sigma С_б$, $\Sigma С_у$ – затраты, необходимые на освоение базисных или улучшающий инноваций, соответственно.

8. *Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников формирования производственно-хозяйственных запасов и внедренческих затрат* (формула 10-11):

$$\pm E_т = E_т - Z - \Sigma С_б = (E_с + К_т) - Z - \Sigma С_б \ , \qquad (10)$$

$$\pm E_т = E_т - Z - \Sigma С_у = (E_с + К_т) - Z - \Sigma С_у, \qquad (11)$$

9. *Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат* (формула 12-13):

$$\pm E_{\Sigma} = E_{\Sigma} - Z - \Sigma\, С_{б} = (E_{с} + К_{т} + К_{t}) - Z - \Sigma\, С_{б}\ , \qquad (12)$$

$$\pm E_{\Sigma} = E_{\Sigma} - Z - \Sigma\, С_{у} = (E_{с} + К_{т} + К_{t}) - Z - \Sigma\, С_{у}, \qquad (13)$$

Показатели обеспеченности производственно-хозяйственных запасов и затрат, а также издержек по реализации стратегий инновационного развития источниками их формирования ($\pm E_{с}$; $\pm E_{т}$; $\pm E_{\Sigma}$) могут также являться базой для классификации инновационно-финансовой устойчивости, или инновационного потенциала предприятия.

При определении инновационного потенциала можно также использовать трехмерный (трехкомпонентный) показатель (формула 14):

$$S = \{S_1\,(x_1);\ S_2\,(x_2);\ S_3\,(x_3)\}, \qquad (14)$$

где: $x_1 = \pm E_{с}$;

$x_2 = \pm E_{т}$;

$x_3 = \pm E_{\Sigma}$.

Значения функции $S\,(x)$ определяются следующим образом:

$$S\,(x) = 1, \text{ если } x \geq 0;$$

$$S\,(x) = 0, \text{ если } x < 0.$$

С учетом определяемых значений функции $S\,(x)$ можно выделить четыре основных типа инновационного потенциала предприятия, позволяющих ответить на вопрос: под силу ли предприятию внедрение новой технологии в хозяйственный оборот при одновременном обеспечении финансовых потребностей текущей производственно-хозяйственной деятельности?

Сгруппируем и представим в таблице 4 возможные типы инновационного потенциала хозяйствующего субъекта.

Таблица 4 - Типы экономического потенциала предприятий

| Источники покрытия затрат и показатель экономического потенциала | Краткая характеристика типа экономического потенциала предприятий | Рекомендуемая стратегия экономического развития |
|---|---|---|
| *Высокие экономические возможности* | | |
| Собственные средства $S = (1,1,1)$ | Высокая обеспеченность собственными ресурсами. Реализацию стратегий инновационного развития предприятие может осуществлять без внешних заимствований. | Лидер – освоение новых технологий |
| *Средние экономические возможности* | | |
| Собственные Средства Плюс Долгосрочные кредиты | Нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами. Для эффективного вовлечения новых технологий в хозяйственный оборот необходимо использование некоторого объема заемных | Последователь или лидер – освоение новых или улучшающих технологий |

| | | |
|---|---|---|
| $S$ = (0,1,1) | средств. | |
| *Низкие экономические возможности* | | |
| Собственные Средства Плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы $S$ = (0,0,1) | Удовлетворительная финансовая поддержка текущих производственных запасов и затрат. Для реализации стратегий инновационного развития требуется привлечение значительных финансовых средств из внешних источников. | Последователь – освоение улучшающих технологий |
| *Нулевые экономические возможности* | | |
| – $S$ = (0,0,0) | Дефицит или отсутствие источников формирования затрат. | – |

Оценка экономического потенциала позволяет, прежде всего, проанализировать финансовую устойчивость предприятия к инновационному развитию. Определение на этой основе типа экономического потенциала позволяет проконтролировать правильность выбранного направления инновационного развития с позиций современного и дальнейшего финансового состояния предприятия. Сформированный метод может стать содержательной основой формирования стратегии экономического развития и эффективной коммерциализации новых технологий.

**Задание 2. Дать характеристику современным информационным технологиям в бизнес-планировании.**

Материал представить в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Характеристика современных информационных технологий в бизнес-планировании

| Информационная технология | Краткая характеристика | Достоинства | Недостатки |
|---|---|---|---|
| Программный продукт | | | |
| «Project» | | | |
| «Expert». | | | |
| «Business PlanPL» | | | |
| «COMFAR» | | | |
| «Альт-Инвест» | | | |
| Online-ресурсы | | | |
| «Bplans» | | | |
| «E-planificator» | | | |
| «BPE24» | | | |
| «BP-Start» | | | |
| АОС | | | |
| «ВиртБи-План» | | | |

## Практические занятия № 5-6
## Тема: Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана

**Цель:** овладеть навыками анализа внутренней и внешней среды предприятия.

**Вопросы:**

1. Основные области применения бизнес-плана.
2. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнес-плана.
3. Подготовка бизнес-плана к реализации.
4. Типичные ошибки в бизнес-планировании.

З**адание 1. Проведите анализ сильных и слабых сторон конкретной организации (**примеры организаций предоставляет преподаватель), определите ее конкурентные преимущества и недостатки, выделив:

- Сильные стороны - преимущества организации;
- Слабости - недостатки организации;
- Возможности - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

### Методические указания к выполнению задания

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

<u>1 SWOT- анализ</u>

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

**Стандартная матрица SWOT анализа**

| | | |
|---|---|---|
| Внутренние факторы | Сильные стороны компании | Слабые стороны компании |
| | 1 _____<br>2 _____<br>3 _____<br>4 _____<br>5 _____ | 1 _____<br>2 _____<br>3 _____<br>4 _____<br>5 _____ |
| Внешние факторы | Возможности | Угрозы |
| | 1 _____<br>2 _____<br>3 _____<br>4 _____<br>5 _____ | 1 _____<br>2 _____<br>3 _____<br>4 _____<br>5 _____ |

Рисунок 1 – Матрица SWOT - анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В

качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Пример: Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица 6.

Таблица 6 - Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|---|
| 1.Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров<br>Проверенный и надежный поставщик комплектующих | Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам<br>Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и т.д. | | |

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

Пример: За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в

промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 7 - Определение рыночных возможностей и угроз

| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
|---|---|---|
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3. и т.д. … | | |

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 8 - Матрица SWOT-анализа

| | Возможности<br>1. Появление новой розничной сети<br>2. и т.д. | УГРОЗЫ<br>1.Появление крупного конкурента<br>2. и т.д. |
|---|---|---|
| Сильные стороны<br>1. Высокое качество продукции<br>2.<br>3. и т.д. | 1. Как воспользоваться возможностями<br>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции | 2. За счет чего можно снизить угрозы<br>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны<br>1.Высокая себестоимость продукции<br>2.<br>3. и т.д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями<br>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов | 4. Самые большие опасности для фирмы<br>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам |

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

2 SNW – анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральноя сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 9 – Стратегическая позиция

| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
|---|---|---|---|
| | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации | | | |
| Бизнес-стратегии | | | |
| Оргструктура | | | |
| Финансы | | | |
| Продукт как конкурентноспособность | | | |
| Структура затрат | | | |
| Дистрибуция как система реализации продукции | | | |
| Информационная технология | | | |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов | | | |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) | | | |

3 PEST – анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 10 - PEST – Анализ

| | |
|---|---|
| Политика | Экономика |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| Социум | Технология |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |

4 Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

## Практические занятия № 7-9
## Тема: Технология бизнес-планирования

**Цель:** овладеть навыками составления первичных планов и потоков денежных средств, проектов и расчетных таблиц в бизнес-планировании.

**Вопросы:**

1. Составление первичных планов и потоков денежных средств (план продаж, план производства, план затрат на материалы), план затрат на сдельную заработную плату, план коммерческих затрат, план затрат на управление).

2. Составление проектов и расчетных таблиц в бизнес-планировании по финансовым потокам; стратегия финансового планирования

**Задание 1. Решить задачи.**

**Задача 1.**

Определить среднегодовую и выходную производственную мощность цеха, если режим работы двухсменный по 8 часов с одним выходным днем в неделю, праздничных дней – 16. Технические остановки составляют 15 минут в смену. Время на ремонт составляет 6 %. Количество оборудования –

23 станка производительностью 34 изделия в час. 1 мая введен еще один новый станок производительностью 52 изделия в час, а 1 июля выведены из процесса 2 старых станка.

**Задача 2.**

Стоимость основных фондов цеха на начало 2020 г. составила 500 тыс.руб. С 1 апреля в эксплуатацию введены новые основные фонды стоимостью 25 тыс.руб., а с 1 ноября выведены основные фонды стоимостью 19 тыс.руб.. Выпуск продукции за этот год составил 1,2 млн.руб. В 2021 году с 1 февраля ввели основные фонды стоимостью 10 тыс.руб., а фондоотдача увеличилась на 1 %. Определите как изменится выпуск продукции в 2021 г.

**Задача 3.**

Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни. Один из показателей стратегии маркетинга заключается в том, что запланировано к концу первого года занять 1 % рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %. Необходимо определить план продаж для трех лет исходя из стратегии маркетинга. Справочная информация К своим потребителям предприниматель отнес все лица старше одного года (примерно 95 % населения России). Количество жителей России по состоянию на 01.01.20XX г. — 143 666 931 чел. По результатам исследований предприниматель пришел к выводу, что количество потреблений хлеба в день — три раза, а разовое потребление хлеба — 30 г. Стоимость одного хлебобулочного изделия в среднем составляет 35 руб.

**Задача 4.**

Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни, и перед ним встал вопрос выбора линии по производству хлеба. В первом случае производительность составляет 300 кг/час, во втором случае — 2500 изделий/час. Приобретение какого вида линии позволит удовлетворить цели предпринимателя, если он запланировал к концу первого года занять 1 % 97 рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года — 2 %, а к концу третьего года — 5 %? Используя результаты решения задачи 4, определите, сколько линий для производства булок хлеба понадобится как в первом, так и во втором случае с первого по третий год для того, чтобы достичь установленных стратегических целей.

Справочная информация К. своим потребителям предприниматель отнес все лица старше одного года (примерно 95 % населения России). Количество жителей России по состоянию на 01.01.20XX г. — 143 666 931 чел. По результатам исследований предприниматель пришел к выводу, что количество потреблений хлеба в день — три раза, а разовое потребление хлеба — 30 г. Стоимость одного хлебобулочного изделия в среднем составляет 35 руб. Кроме того, предприниматель предполагает, что работа будет осуществляться в две смены продолжительностью восемь часов в день семь дней в неделю.

**Задача 5.**

Машиностроительный завод выпускает токарные станки двух типов – А и Б. В плановом году предполагается освоить производство токарного станка типа В. Производственная программа на плановый период предусматривает: станок А – 3000 шт., станок Б – 500 шт., станок В – 20 шт. Данные по изменению незавершенного производства: станок А - (+15 шт.), станок Б – (-60 шт), станок В – (+20 шт.)

Номы расходов материалов приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Исходные данные

| Наименование материала | Токарные станки | |
|---|---|---|
| | тип А | тип Б |
| Чугун литейный | 0,400 | 0.250 |
| Ферросилиций | 0,008 | 0,005 |
| Чугун зеркальный | 0,010 | 0,007 |
| Чугун передельный | 0,100 | 0,060 |
| Песок кварцевый | 0,080 | 0,050 |

Нормы расхода материалов на токарный станок Вв настоящее время пока не рассчитаны, но конструкция этого станка является модификацией станка А (однако вес станка В примерно на 10 % меньше веса станка А).

Необходимо рассчитать на плановый период потребность в материалах на товарный выпуск, на ремонтно-эксплуатационные нужды и на изменение незавершённого производства по токарным станкам А, Б и В. На ремонтно-эксплуатационные нужды по токарным станкам А и Б в прошлом году было израсходовано 5 % материалов от общей потребности на товарный выпуск. На плановый год устанавливается задание по экономии материалов, используемых на ремонтно-эксплуатационные нужды, в размере 3 %.

Потребность в материалах на ремонтно-эксплуатационные нужды необходимо рассчитать по методу динамических коэффициентов, т. е. установить процент расхода материалов и их расход в натуральном выражении (в тоннах) на планируемый год по данным прошлого года. Потребность в материалах для производства токарного станка В необходимо рассчитать по методу аналогии (по исходным данным для токарного станка А).

**Задача 6.**

Амортизация, основные фонды

Определите изменение годового выпуска продукции цеха на основе нижеприведенных данных. Стоимость основных фондов цеха на начало 2019 г. составила 1480 тыс. руб. С 1 мая в эксплуатацию введено новое оборудование

стоимостью 35 тыс. руб., а с 1 августа выведены основные фонды стоимостью 28 тыс. руб. Выпуск продукции за этот год составил 4,2 млн. руб. В 2021 г. с 1 февраля выбыли основные фонды стоимостью 10 тыс. руб., а фондоотдача увеличилась на 12 %.

**Задача 7.**

Цех имеет 190 единиц оборудования. Режим работы двухсменный по 8 часов 260 смен. В первую смену работают все станки, во вторую – 60 % станков. Время фактической работы одного станка в год – 4000 часов. Определить экстенсивные показатели использования оборудования.

**Задача 8.**

Определите остаточную и полную восстановительную стоимость основных фондов, если стоимость приобретения оборудования составляет 2 млн. руб., затраты на доставку и монтаж – 5 % от стоимости приобретения, а срок службы 10 лет. Коэффициент расчета восстановительной стоимости 1,58. Оборудование использовалось 7 лет.

**Задача 9.**

Организация в соответствии с условиями коллективного договора производит доплату работникам за работу в ночное время. Коллективным договором установлена 20%-ная доплата за каждый час работы в ночное время (с 22.00 до 06.00 часов). Рабочий 6-го разряда Иванов А.А. в марте месяце 200_ года отработал 168 часов, из них 48 часов в ночное время. Заработная плата за фактически отработанное время составила 16 000 руб. Определить сумму доплаты за работу в ночное время и заработную плату Иванова А.А. за март 200_ года.

**Задача 10.**

Плановый годовой выпуск продукции 2500 изделий. Плановые годовые материальные затраты составляют 1125000 рублей, плановые годовые затраты на электроэнергию составляют 550000 рублей. Сдельная расценка на производство изделия составляет 630 рублей. Плановые годовые затраты на ремонт и эксплуатацию оборудования составляют 475000 рублей. Возвратные отходы составляют 5 % от материальных затрат. Цеховые расходы 60 % от оплаты труда. Общехозяйственные расходы – 25% от цеховой себестоимости. Коммерческие расходы – 7% от производственной себестоимости. Фактические материальные затраты снизились на 8 %, на электроэнергию увеличились на 2 %, сдельная расценка увеличилась на 5 %. Определить абсолютное и относительное изменение цены продукции, если плановая и фактическая рентабельность – 27 % и абсолютное и относительное изменение прибыли по предприятию.

**Задача 11.**

Таблица 12 - Плановые исходные данные

| Показатель | Ед. изм. | Вариант | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| .Плановый годовой выпуск продукции «А» | т | 10000 | 11000 | 9000 | 10500 | 9500 | 10800 | 11200 | 9800 | 10300 | 11500 |
| .Плановая отпускная цена 1 т продукции «А» | руб. | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 | 29500 |
| 3. Плановые затраты на 1 т продукции «А»: | | | | | | | | | | | |
| – сырье и основные материалы | руб. | 9531 | 9842 | 9970 | 9435 | 9700 | 9555 | 9850 | 9450 | 9500 | 9400 |
| – вспомогательные материалы | - | 840 | 810 | 850 | 820 | 830 | 820 | 815 | 825 | 835 | 845 |
| – топливо и энергия технологические | - | 1500 | 1600 | 1700 | 1400 | 1300 | 1250 | 1350 | 1450 | 1550 | 1650 |
| – заработная плата основных производственных рабочих | - | 2409 | 2411 | 2400 | 2415 | 2412 | 2430 | 2450 | 2320 | 2470 | 2450 |
| 4. Плановые годовые затраты: | | | | | | | | | | | |
| – расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | тыс. руб. | 12940 | 12930 | 12900 | 12910 | 12920 | 12910 | 12980 | 12950 | 12990 | 13000 |
| – цеховые расходы | - | 16080 | 16090 | 16000 | 16040 | 16030 | 16050 | 16100 | 16030 | 16070 | 16010 |
| – общехозяйственные расходы | - | 18920 | 18980 | 18900 | 18950 | 18900 | 18910 | 18940 | 18920 | 18800 | 18940 |
| – коммерческие расходы | - | 6700 | 6900 | 6100 | 6400 | 6200 | 6800 | 6200 | 6600 | 6100 | 6700 |

Фактически затраты на сырье и основные материалы снизились на 4%, заработная плата основных производственных рабочих увеличилась на 2%, выпуск продукции увеличился на 8 %. Отпускная оптовая цена не изменилась.

Налог на добавленную стоимость 20 %, отчисления во внебюджетные социальные фонды - 30%.

Необходимо:

– рассчитать плановую и фактическую себестоимость 1 т продукции «А». Данные расчета представить в форме калькуляции;

– сделать анализ изменения фактических затрат на 1 т продукции «А» по сравнению с плановыми;

– определить, как изменилась величина фактической прибыли по сравнению с плановой и рассчитать фактическую рентабельность.

## Методические указания к решению задач

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, а мощность цеха – по мощности ведущего оборудования и определяется по формуле 15:

$$M = n \times П \times T_{эф}, \qquad (15)$$

где М – производственная мощность, нат. ед.;

N – количество ведущего оборудования, ед.;

П – производительность единицы оборудования в единицу времени, нат. ед.;

$T_{эф}$ – эффективный фонд времени работы оборудования, дни, час.

Эффективный фонд времени работы оборудования при непрерывном режиме работы предприятия определяется по формуле16:

$$Тэф= 365-T_{рем}-T_{то}\ , \qquad (16)$$

где $T_{рем}$– количество времени простоя оборудования в ремонте, дни;

$T_{то}$ – простои оборудования по техническим причинам, дни.

Эффективный фонд времени работы оборудования при прерывном режиме работы предприятия определяется по формуле 17:

$$T_{эф}=365-T_{празд}-T_{вых} – T_{рем}-T_{то}\ , \qquad (17)$$

где $T_{празд}$ – количество праздничных дней;

$T_{вых}$ – количество выходных дней.

В виду того, что часть оборудования может в течение эксплуатационного периода выводится из рабочего режима или наоборот вводится, то их соответственно учитывают в плановых расчетах в качестве понятий вводимая, выбывающая.

Мощность выходная ($M_{кг)}$ определяется по формуле 18:

$$M_{кг} = M_{нг} + M_{вв} - M_{выб}\ , \qquad (18)$$

где $M_{кг}$ – мощность на конец года, нат. ед.;

$M_{нг}$– мощность на начало года, нат. ед.;

$M_{вв}$– мощность вновь вводимая, нат. ед.;

$M_{выб}$ – мощность выбывающая, нат. ед.

Среднегодовая мощность ($M_{срг}$) определяется по формуле 19:

$$М_{срг}=М_{нг}+\frac{Мвв \times а}{12}-\frac{Мвыб \times в}{12}, \quad (19)$$

где а и в –количество месяцев с момента ввода или вывода производственной мощности до конца года.

Показатель использования производственной мощности определяется по формуле 20:

$$К_м=\frac{Q}{Мсрг}, \quad (20)$$

где $К_м$ – коэффициент использования производственной мощности;

Q – годовой выпуск продукции, нат. ед.

При проведении экономического анализа на предприятии исчисляется среднегодовая стоимость (Ср.г.) основных фондов, которая рассчитывается по следующей формуле 21:

$$C_{ср.г} = C_{нг} + \frac{C_{вв} \times T_a}{12} - \frac{C_{выб} \times T_в}{12}, \quad (21)$$

где $С_{ср.г}$– среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

$С_{нг}$ – стоимость основных фондов на начало года, руб.;

$С_{вв}$ – стоимость вновь введенных в течение года основных фондов, руб.;

$С_{выб}$ – стоимость выбывших в течение года основных фондов, руб.;

$Т_а$ – число полных месяцев с момента ввода или вывода из эксплуатации основных средств до конца года;

$Т_в$ –число полных месяцев с момента ввода в эксплуатацию основных средств до конца года.

В конце года стоимость основных фондов ($С_{кг}$) определяется по формуле 22:

$$С_{кг} = С_{нг}+С_{вв}- С_{выб;}, \quad (22)$$

Отношение годовой суммы амортизации к стоимости основных фондов, выраженное в процентах, называется нормой амортизации ($Н_а$) и рассчитывается по формуле 23:

$$На = \frac{Сп-Слик}{Тсл \times Сп} \times 100, \quad (23)$$

где $Т_{сл}$– срок службы основных фондов, лет

Годовая величина амортизации (А) рассчитывается по формуле 24:

$$A = \frac{Сп \times На}{100}, \quad (24)$$

При расчете потребности в материальных ресурсах для выполнения всей производственной программы предприятия (выпуска всех изделий, которые планировались предприятием) применяют метод прямого счета и косвенный метод.

При использовании этого метода потребность в материальных ресурсах определяют по формуле 25:

$$П = \sum_1^n Н \times Q, \quad (25)$$

где П — потребность в материальных ресурсах, ед;

Н — норма расхода материала, кг;

Q — объём производства изделий, на которые расходуется материал, ед.

Сдельный заработок ($З_{сд}$)определяется по формуле 26:

$$З_{сд} = Р_{сд} \times Q, \quad (26)$$

где $Р_{сд}$- сдельная расценка за единицу изготовленной продукции (проведенной работы), руб;

Q - количество (объем) изготовленной продукции за расчетный период (месяц, день).

Сдельная расценка определяется по следующей формуле 27:

$$Р_{сд} = Т_{ст} \times Н_{вр}, \quad (27)$$

где $Т_{ст}$ – часовая тарифная ставка соответствующего разряда, руб.

$Н_{вр}$ – норма времени выполнения работы. час

Повременный заработок ($З_{пов}$) определяется по формуле 28:

$$З_{пов} = Р_{пов} \times Т_{ф}, \quad (28)$$

где $Р_{пов}$-расценка за установленное время работы, ч;

$Т_{ф}$ -фактическое время работы за расчетный период, ч.

Финансовый результат определяется как доходы (убытки) за минусом расходов по внереализационным операциям (формула 29).

$$П_р = В_р – С/с, \quad (29)$$

где $В_р$–выручка от реализации всего выпуска продукции;

С/с – себестоимость всего выпуска продукции (формула 30)

$$Пр = (Ц – С) \times А, \quad (30)$$

где Ц и С - соответственно оптовая цена предприятия и полная себестоимость единицы i-того вида продукции, руб;

А - объем реализации i-того вида продукции натуральные единицы.

**Задание 2. Составить проекты в расчетных таблицах по финансовым потокам**

Таблица 13 – План прибылей и убытков, млн. руб.

| № строки | Статья | Методика расчета | Значение |
|---|---|---|---|
| 1. | Валовый объем продаж | - | 2236336 |
| 2. | Акцизы и налоги с продаж | 15% от стр.1 | 335450 |
| 3. | Чистый объем продаж | Стр. 1 –стр.2 | |
| 4. | Переменные издержки | - | 1536765 |
| 5. | Валовая прибыль | Стр. 3 – стр.4 | |
| 6. | Постоянные затраты | - | 44633 |
| 7. | Налоги с дохода на активы | - | 822 |
| 8. | Торгово-административные издержки | 5 % от стр. 6. | |
| 9. | Амортизация | - | 23022 |
| 10. | Проценты по кредитам | - | 822 |
| 11. | Прибыль от продаж | Стр. 5 –стр.6 –стр.7 – стр.8 – стр.9 – стр. 10 | |
| 12. | Другие затраты | - | - |
| 13. | Другие доходы | - | - |
| 14. | Прибыль до выплаты налога | стр. 11 – стр.12 + стр. 13 | |
| 15. | Налог на прибыль | 20 % от стр.14 | |
| 16. | Чистая прибыль | Стр. 14 – стр.15 | |

Таблица 14 - План движения денежных средств

| № строки | Статья | Методика расчета | Значение |
|---|---|---|---|
| 1. | Выручка от продаж | | |
| 2. | Переменные издержки | | |
| 3. | Постоянные издержки | | |
| 4. | Налоги и прочие выплаты | | |
| 5. | Денежный поток от операционной деятельности | Стр.1 – стр.2 – стр.3 – стр.4 | |
| 6. | Поступления от продажи активов | | 800 |
| 7. | Платежи за приобретенные активы | | 149081 |
| 8. | Денежный поток от инвестиционной деятельности | Стр.6 – стр. 7 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9. | Акционерный капитал | | 43155 |
| 10. | Заемный капитал | | 200000 |
| 11. | Выплаты в погашение кредита | | 60000 |
| 12. | Выплаты проценты по кредиту | | 10200 |
| 13. | Выплаты девидентов собственникам | | 14800 |
| 14. | Денежный поток от финансовой деятельности | Стр. 9 + стр. 10 – стр. 11 – стр. 12 – стр. 13 | |
| 15. | Остаток денежных средств на начало периода | | 31962 |
| 16. | Остаток денежных средств на конец периода | Стр. 15 + стр.5 + стр. 8 + стр.14 | |
| 17. | Итого поступлений | Стр. 1 + стр.6 + стр. 9 + стр.10 | |
| 18. | Итого платежей | Стр. 2+ стр.3 + стр. 4 + стр.7+ Стр. 11 + стр.12 + стр. 13 | |
| 19. | Денежный поток за период | Стр. 17 – стр. 18 | |

## Практические занятия № 10-12
## Тема: Организация процесса реализации бизнес-плана

**Цель:** овладеть навыками анализа и оценки ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости проекта.

**Вопросы:**

1. Анализ и оценка ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости проекта.
2. Презентация бизнес-плана

**Задание 1. Решить задачи**

**Задача 1.**

Банк предоставил кредит в размере 10 млн руб. на 30 месяцев под 16,5 % годовых на условиях ежегодного начисления процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку по истечении срока?

**Задача 2.**

Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 11 % годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются один раз в полгода по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?

**Задача 3.**

Предприниматель может получить кредит либо на условиях ежеквартального начисления процентов из расчета 20 % годовых, либо на

условиях полугодового начисления процентов из расчета 25 % годовых. Какой вариант более предпочтителен?

**Задача 4.**

В банк поместили 160 тыс.руб. на следующих условиях. Первые пол года ставка равна 8 % годовых. Каждый следующий квартал ставка повышается на 1 %. Какая сумма будет на счете через 1,5 года? Какую постоянную ставку должен использовать банк, чтобы сумма, накопленная банком, не изменилась?

**Задача 5.**

Кредит выдается под простую ссудную ставку 24 % годовых на 250 дней. Рассчитать сумму, полученную заемщиком, и сумму процентных денег, если необходимо возвратить 3500 тыс. руб.

**Задача 6.**

При какой процентной ставке вкладчик получит 1200 рублей по срочному вкладу, если 1 февраля он положил на счет 1000 рублей на срок 8 месяцев по схеме обыкновенный процент и точное число дней (год високосный)?

**Задача 7.**

При какой процентной ставке инвестор получит 6000 рублей, если срок инвестиции 7 лет, первоначальная инвестиция 1000 рублей, проценты начисляются раз в квартал?

**Задача 8.**

Определить, под какую ставку ссудных процентов выгоднее поместить капитал в 3 млн. руб. на пять лет - под простую ставку 10% годовых или под сложную ставку 8% при ежеквартальном начислении процентов?

**Задача 9.**

В банк помещен капитал на сумму 500 тыс.руб. Банк предлагает наращивание капитала по переменной простой процентной ставке: первые пол года – 11 %, следующие полгода – 13,6 %, затем каждый квартал ставка повышается на 2 %. Определить сумму, которую получит клиент банка через 1,5 года.

**Задача 10.**

За выполненную работу предприниматель должен получить 600 тыс. руб. Заказчик не имеет возможности рассчитаться в данный момент и предлагает отложить срок уплаты на 2 года, по истечении которых он обязуется выплатить 730 тыс. руб. Выгодно ли это предпринимателю, если приемлемая норма прибыли составляет 10%? Какова минимальная ставка, которая делает подобные условия невыгодными для предпринимателя?

**Задача 11.**

Предприниматель получил ссуду в банке в размере 20 млн. руб. сроком на 5 лет на следующих условиях: для первых двух лет процентная ставка равна 25 % процента годовых, на оставшиеся 3 года ставка равна 23% годовых. Найдите доход банка за 5 лет, если сложные ссудные проценты начисляются ежеквартально.

**Задача 12.**

В банк вложены деньги в сумме 800 тыс. руб. на полтора года под 10% годовых с ежеквартальным начислением сложных процентов. Определите доход клиента в этой финансовой операции.

**Задача 13.**

Вклад в размере 20 тыс. руб. помещен в банк на 5 лет на условиях начисления сложных процентов: по годовой учетной ставке: в первые два года – 16 %, в следующие два года – 19 %, в оставшийся год – 23 %. Определить наращенную сумму. При использовании какой постоянной сложной учетной ставки можно получить такую же сумму?

**Задача 14.**

При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности (таблица 15).

Таблица 15 – Исходные данные

| Статья | 1-ый год | 2-ой год | 3-ий год | 4-ый год | 5-ый год |
|---|---|---|---|---|---|
| Доходы от операционной деятельности | 40 | 140 | 150 | 150 | 160 |
| Поступления от операционной деятельности | 20 | 100 | 110 | 100 | 100 |
| Денежный поток от операционной деятельности | 20 | 40 | 40 | 50 | 60 |

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежемесячно по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15 % годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации необходимо составить план движения денежных средств и определить, будет ли в какой-либо период предприятие иметь дефицит денежных средств.

**Задача 15.**

Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб., во второй — 41 тыс. руб., в третий — 43,75 тыс. руб., в четвертый — 48,25 тыс. руб. Необходимо определить период, по истечении которого инвестиции окупятся

**Задача 16.**

Пусть размер инвестиций составляет 115 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 14 % годовых. Доходы от инвестиций в первый год — 32 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год равен 0,877. С учетом дисконтирования доходы от инвестиций в первый год — 28,07, во второй — 41 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,769. Сумма с учетом дисконтирования — 31,55 тыс. руб. В третий год — 43,75 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,675. Сумма с учетом дисконтирования — 29,53. В четвертый год — 48,25 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования — 0,592. Сумма с учетом дисконтирования — 28,564 тыс. руб. Определить период, по истечении которого инвестиции окупятся. Определить чистую приведенную стоимость (NPV).

## Методические указания к решению задач

Для расчета дисконта используется учетная ставка:

- простая учетная ставка (формула 31):

$$D = FV - PV = FV \times n \times d = FV \times t / T \times d, \qquad (31)$$

где *n* – продолжительность срока в годах от момента учета до даты выплаты известной суммы в будущем.

Отсюда (формула 32):

$$PV = FV - FV \times n \times d = FV \times (1 - n \times d), \qquad (32)$$

где (1 - n x d) – дисконтный множитель.

Чем выше значение учетной ставки, тем больше дисконт. Дисконтирование по простой учетной ставке чаще всего производится по французской практике начисления процентов, т.е. когда временная база принимается за 360 дней, а число дней в периоде берется точным.

- по сложной учетной ставке (формула 33):

$$PV = FV \times (1 - d)^{n}, \qquad (33)$$

**Задание 2. Презентация бизнес-плана.**

**Перечень учебно-методического обеспечения для обучающихся по дисциплине**

1. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. Л. Горбунов. — 3-е изд. — Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 422 с. — ISBN 978-5-4497-0306-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/89423.html— Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Стародубова, А. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. А. Стародубова, И. В. Дубовик. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 91 с. — ISBN 978-5-7882-2170-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/79269.html— Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Разуваев, А. Д. Бизнес-планирование : конспект лекций / А. Д. Разуваев. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 118 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/115923.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

4. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1885-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81001.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Кисова, А. Е. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. Е. Кисова, Л. А. Шпиганович, Е. В. Богомолова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 64 с. — ISBN 978-5-88247-943-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/92844.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Серпухова, Е. П. Бизнес-планирование для организации предпринимательской деятельности : учебное пособие / Е. П. Серпухова, О. Г. Сайманова. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 178 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/111603.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

7. Бизнес-планирование на предприятии : учебное пособие / А. В. Башкирцев, Л. Ш. Салихова, В. В. Авилова, Е. Н. Парфирьева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 160 с. — ISBN 978-5-7882-2359-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/94965.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.