

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 12:29:47

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**»

для студентов направления подготовки /специальности

38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление бизнесом»

шифр и наименование направления подготовки/ специальности

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ.....	4
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является формирование набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» в части современных технологий бизнес-планирования и реорганизации бизнес-процессов в целях реализации стратегических программ развития организации и повышения ее конкурентоустойчивости.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач**:

- формирование знаний о бизнес-среде и основах бизнес-планирования, методах разработки основных разделов проекта и умение применять их на практике;
- формирование навыков проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- формирование навыков разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, поэтапного контроля реализации бизнес-планов и координирования деятельность исполнителей для достижения высокой согласованности работ;
- формирование знаний в области оценки рынка, отраслевой динамики, конкуренции, прогнозирования продаж и маркетинговой поддержки проекта;
- обучение навыкам выполнения элементарных расчетно-аналитических действий;
- обучение навыком анализа организационно среды проекта и оценки социально-экономических условий и эффективности инвестиционной деятельности организации;
- развитие навыков моделирования и реорганизации бизнес-процессов, создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Учебная дисциплина «Бизнес-планирование» входит базовую часть ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (профиль: управление бизнесом) и реализуется на завершающем этапе подготовки бакалавра. Дисциплина «Бизнес-планирование» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики.

Объектом изучения данной дисциплины являются предприятия различных организационно-правовых форм хозяйствования. *Предметом* изучения дисциплины являются аспекты инвестиционного бизнес-планирования в целях своевременного получения качественных результатов от реализации инноваций.

Практические задания по дисциплине «Бизнес-планирование» направлены на выявление и формирование умений и навыков действенного решения конкретных административно-организационных проблем по привлечению инвестиций в реализацию инновационных социально-экономических и коммерческих проектов. Практические задания представлены преимущественно в виде конкретной производственной ситуации и предполагают, что студент должен предложить вариант решения возникающих проблемы, используя теоретические знания и приемы планирования. Отдельные задания представлены в виде типовых задач и включают изложение конкретных данных и требуют умения использовать типовые методики и правила проведения расчетов и сравнительных оценок в зависимости от выбранной стратегии реагирования.

В результате выполнения практических работ формируются следующие компетенции:

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

Знать: возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций; назначение, содержание и структуру проекта (бизнес-плана);

Уметь: разрабатывать бизнес-планы проектов и новых направлений бизнеса; выполнять элементарные расчеты для обоснования результатов проекта с учетом

стратегии развития предприятия; анализировать последствия и эффекты реализации бизнес-планов и бизнес- программ;

Владеть: методами разработки бизнес-плана; пониманием сущности бизнес-планирования и требований к разработке структуры проекта (бизнес-плана); навыками анализа условий и факторов реализации бизнес-проектов и программ; методиками анализа последствий и эффектов реализации бизнес-планов и бизнес- программ.

Методические указания содержат рекомендации к практическим работам студентов, список рекомендованной литературы.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Практическая работа № 1

Тема 1. **Бизнес-среда и ее свойства.**

Цель: сформировать представление о динамичности, неопределенности, конкурентоспособности рыночной среды и важности учета формируемых условий для организации нового вида предпринимательской деятельности и оценки конкурентных преимуществ.

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- методами анализа и условий внедрения новых проектов;
- сущность и характеристики бизнес-среды как сферы интересов бизнеса;
- приемы эффективного управления ресурсами;
- цели и задачи инновационной предпринимательской деятельности.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: оценка рыночной среды является обязательной аналитической процедурой бизнес-планирования, позволяющей сделать вывод о возможности успешной реализации проекта и формирования желаемого финансового результата, следовательно, соответствующие умения являются востребованной компетенцией современного менеджера.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Свойства бизнес-среды
2. Охарактеризовать содержание понятий «бизнес-планирование» и «бизнес-план
3. Роль бизнес-плана в управлении предприятием
4. Факторы, определяющие размер чистой прибыли
5. Виды бизнес-планов

Повышенный уровень:

1. Прокомментировать: Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) писал: «Никто не оспаривает пользы программы действия: прежде чем действовать, мы должны знать, чего хотим и что можем. Известно, что отсутствие программы сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причиной дурного состояния, если не краха дел. Таким образом, вопрос о необходимости программы действия даже не ставится, и я думаю, что выражу общее мнение, если скажу, что программа действия безусловно необходима».

2. Оценить роль государственной фискальной поддержки малого бизнеса
3. Охарактеризовать назначение фондов, формируемых из получаемой прибыли.

Практическая работа № 2

Тема 1. **Бизнес-план и его назначение**

Цель: сформировать навыки сравнительно-аналитической оценки конкурентных позиций предприятия, организующего новый вид предпринимательской деятельности, для поиска своих конкурентных преимуществ

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность бизнес-планирования и требований к разработке бизнес-планов;
- понятие бизнес-плана и основного результата бизнес-деятельности как условия развития предприятия и улучшения социальной сферы;
- метод расчета объема чистой прибыли;

- приемы распределения чистой прибыли по целевым фондам.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: бизнес-планирование – важнейшая функция эффективного менеджера, соответствующие умения являются востребованной компетенцией менеджера. Прибыль является целевым результатом, демонстрирующим конкурентоустойчивость предприятия и востребованность бизнес-деятельности, наличие ресурсов для развития социальной сферы

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Понятие, структура и функции бизнес-плана.
2. Роль и виды резюме.
3. Требования к составу информации по разделам плана.
4. Этапы разработки бизнес-плана.
5. Требования инвесторов к проекту.

Повышенный уровень:

1. Анализ среды проекта.
2. Значение бизнес-плана в управлении развитием и конкурентоспособностью субъекта хозяйствования
3. «Схема формирования и распределения прибыли»

Практическая работа № 3.

Тема: ***Оценка конкуренции: построения радара конкурентоспособности***

Цель: сформировать навыки сравнительно-аналитической оценки конкурентных позиций предприятия, организующего новый вид предпринимательской деятельности, для поиска своих конкурентных преимуществ

Организационная форма: семинар, решение типовых задач.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность бизнес-планирования и требований к разработке бизнес-планов;
- методику оценки конкурентоспособности создаваемого продукта (бизнес-плана).

Студент будет

- оценивать конкурентные преимущества создаваемых продуктов;
- приемы эффективного управления ресурсами;

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: оценка конкурентоспособности предприятия является обязательной аналитической процедурой бизнес-планирования, позволяющей сделать вывод о возможности успешной реализации проекта и формирования желаемого финансового результата, следовательно, соответствующие умения являются востребованной компетенцией современного менеджера.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Виды конкуренции и ее роль в развитии предпринимательской активности
2. Показатели конкурентоспособности предприятия
3. Конкурентные преимущества предприятие (продукта)

Повышенный уровень:

1. Обеспеченность ресурсами как фактор конкурентоспособности
2. Квалификация персонала как фактор конкурентоспособности
3. Применяемые технологии как фактор конкурентоспособности

Типовая задача: Оценить показатели деятельности турфирмы «Парус» и ее основного конкурента, построить радар-профиль конкурентоспособности (по образцу рисунка). Сделать вывод. Подход к оценке представлен в таблице 1, исходные данные в таблице 2.

Таблица 1. Критерии балльной оценки показателей конкурентоспособности фирмы

Норма	Оценка в баллах				
	1	2	3	4	5
1. Обеспеченность ресурсами (соотношение собственных и заемных средств)					
от 70 до 100%	менее 30%	31-50%	51-70%	71-85%	более 85%
2. Востребованность покупателями (ядро лояльных клиентов)					
не менее 40%	до 10%	11-40%	41-50%	51-60	более 60%
3. Наличие конкуренции (средний уровень конкуренции)					
Концентрация > 75%	менее 25%	26-40	41-60	61-75	более 75%
4. Имидж (деловая репутация, бренд, известность)					
бренд, известность	не известна	мало-известность	известность средняя	хорошая известность	бренд
5. Квалификация персонала (профессионализм и компетенции)					
профессиональное образование (доля) и компетенции	доля < 20% малые компетенции	21-40%, малые компетенции	41—60% средние компетенции	61-80% выше среднего	> 80% высокие
6. Активы					
Наличие профильного имущества	отсутствует	аренда	собственное+ аренда	собственное	развитие собственных активов
7. Производительность труда (выручка на одного работника)					
3 млн. руб./чел.	менее 1 млн. руб.	1-3 млн. руб./чел.	3-3,9 млн. руб./чел.	4-5 млн. руб./чел.	более 5 млн.руб.
8. Надежность					
Доля возврата, %	более 25%	11-20%	5-10%	до 5%	0
9. Конкурентный потенциал					
Устойчивость в ценовой борьбе	не устойчива	ниже среднего	средняя устойчивость	выше среднего	высокая
10. Технологичность					
Состав продукта	продажа путевок	туристско-экскурсионные услуги	туристический пакет	туры	создание туров
11. Безопасность					
риск менее 15%	более 40%	26-40%	16-25%	11-15%	1-10%
12. Новизна					
обновление > 15%	нет	1-5%	5-10%	11-15%	более 15%
13. Рентабельность					
более 20%	менее 10%	10-12%	12-14%	15-20%	более 20%
14. Уровень технической оснащенности					
70-80%	менее 30%	30-49%	50-69%	70-80%	более 80%
15. Платежеспособность					
абсолютная	низкая	средняя	выше среднего	высокая	абсолютная
16. Эффективность					
высокая	низкая	средняя	выше среднего	высокая	комплексная



Рисунок. Образец радара-профиля

Таблица 2. Исходные данные

Показатель	Значение		Показатель	Значение	
	фирма	конкурент		фирма	конкурент
1. Обеспеченность ресурсами	собственные 15 млн. руб. заемные 34 млн. руб.	собственные 28 млн. руб. заемные 12 млн. руб.	9. Конкурентный потенциал	выше среднего	средняя устойчивость
2. Востребованность	ядро - 32%	ядро – 35%	10. Технологичность	туры	создание туров
3. Конкуренция	65%	65%	11. Безопасность	риск 12%	риск 15%
4. Имидж	известность средняя	хорошая известность	12. Новизна	12%	8%
5. Квалификация персонала	41—60% средние компетенции	61-80% выше среднего	13. Рентабельность	14%	18%
6. Активы	собственное+ аренда	собственное+ аренда	14. Платежеспособность	выше среднего	высокая
7. Производительность труда	3,2 млн. руб./чел.	2,7 млн. руб./чел.	15. Уровень технической оснащенности	78%	84%
8. Надежность	2,5%	3,7%	16. Эффективность	высокая	высокая

Практическая работа № 4.

Тема: **Оценка конкуренции: выбор делового партнера**

Цель: сформировать навыки сравнительно-аналитической оценки конкурентных позиций потенциальных партнеров предприятия, организующего новый вид предпринимательской деятельности.

Организационная форма: семинар, решение типовых задач.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность бизнес-планирования и требований к разработке бизнес-планов;
- методику экспертной оценки конкурентоспособности партнера

Студент будет

- оценивать конкурентные преимущества создаваемых продуктов;
- приемы эффективного управления ресурсами;

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: оценка надежности и готовности к выполнению своих договорных обязательств является важной аналитической процедурой в бизнес-планировании, позволяющей создать достаточные условия для успешной реализации проекта и формирования желаемого финансового результата, а соответствующие умения являются востребованной компетенцией современного менеджера.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Основы техники экспертной оценки
2. Показатели оценки качества потенциала делового партнера
3. Расчет коэффициента соответствия партнера эталонной модели

Повышенный уровень:

1. Экспертная оценка в процессе выбора делового партнера как инструмент функционального менеджмента
2. Роль деловой репутации в организации бизнес-коммуникаций
3. Методы организации эффективных бизнес-коммуникаций.

Типовая задача: Турфирма «Пилигрим» расширяет масштабы деятельности и планирует организацию 10 автобусных маршрутов по Европе в течение сезона «май-октябрь». Потребители – студенты и взрослое население с небольшим уровнем дохода. Услуги – проезд, гостиница, экскурсии, организация питания. Ресурсы турфирмы ограничены, отсутствует возможность приобретения и аренды транспортных средств (автобусов). Поэтому планируется выбрать делового партнера – транспортную компанию. На рынке функционируют 10 транспортных фирм, но лидерами рынка являются три фирмы.

1. *Фирма «Транстур».* Крупная компания, на рынке 20 лет, доля 12%. На балансе 36 современных комфортабельных импортных автобусов, в том числе 26 автобусов вместимостью 40 человек. Износ 10%. В штате 40 водителей, средний возраст 37-40 лет, стаж работы 15-18 лет, без вредных привычек. Аварийность – 2-3 отказа в год, без несчастных случаев. Более половины водителей владеют двумя иностранными языками. Тарифы жесткие, выше среднерыночных. Имеется лицензия на международные перевозки. Сотрудничают с двумя крупными туристическими фирмами. Репутация очень высокая на отечественном и европейском рынке, но бренд отсутствует.

2. *Фирма «Евротранс».* Молодая развивающаяся средняя компания, 6 лет на рынке, доля 4%. На балансе 24 автобуса, 5 грузовиков, 4 микроавтобуса и 15 комфортабельных 40-местных автобусов. Износ – 16%. Численность водителей – 40 человек, средний возраст – 26 лет, отсутствие опыта работы на международных трассах и лицензии. Аварийность – 7-8 отказов в год без несчастных случаев. Тарифы выше среднерыночных на 5-10%, тарифная политика жесткая. Репутация ответственного партнера, но недостаточная известность и отсутствие бренда. Фирма не имеет гаражи, ремонтные мастерские и станции технического обслуживания

3. *Фирма «Транзит».* Крупная компания, на рынке 18 лет, доля рынка 12,4%. Репутация высокая, имеется торговая марка (бренд). На балансе 40 транспортных средств, в том числе 30 комфортабельных автобусов разной вместимости. Износ 15%. Аварийность – 1-2 отказа в год, без несчастных случаев. Численность водителей – 40 человек, средний возраст 37 лет. Высокий уровень профессионализма, знание иностранных языков у 40 % водителей, 20 водителей имеют опыт работы на международных трассах. Тарифная политика гибкая, цены договорные (возможно ниже среднерыночных). Фирма имеет гаражи, ремонтные мастерские и станции технического обслуживания

Анализ выполняется поэтапно:

Этап 1. Ознакомиться с ситуацией по заданию.

Этап 2. Сформировать группу экспертов из 3 человек. Уяснить критерии и шкалу оценки.

1-2 балла – состояние не соответствует (ниже) идеальной модели

3 балла – состояние удовлетворительное, терпимое, отсутствие альтернатив

4 балла – состояние немного выше среднего, но не лучшее

5 баллов – превосходное (выше модели), наиболее предпочтительное

Этап 3. Совместно определить весомость критериев выбора посредника.

Этап 4. Заполнить форму и выставить оценки в баллах.

Критерий выбора	Идеальная модель	Оценка эксперта			O _{ср}	Вес, %	O _{скор}
		1	2	3			
Фирма «Транстур»							
1. Размер компании	крупная						
2. Персонал	компетенци и						
3. Репутация на рынке	бренд						
4. Охват рынка (доля %)	не менее 10						
5. Аварийность работы (число), износ активов, %	< 5 в год менее 20%						
6. Наличие опыта работы на	лицензия						

международных трассах							
7. Тарифная политика	гибкая						
Итого	-						
<i>Фирма «Евротранс»</i>							
1. Размер компании	крупная						
2. Персонал	компетенци и						
3. Репутация на рынке	бренд						
4. Охват рынка	не менее 10						
5. Аварийность работы	< 5 в год менее 20%						
6. Наличие опыта работы на международных трассах	лицензия						
7. Тарифная политика	гибкая						
Итого							
<i>Фирма «Транзит»</i>							
1. Размер компании	крупная						
2. Персонал	компетенци и						
3. Репутация на рынке	бренд						
4. Охват рынка	не менее 10						
5. Аварийность работы	< 5 в год менее 20%						
6. Наличие опыта работы на международных трассах	лицензия						
7. Тарифная политика	гибкая						
Итого							

Оценить уровня соответствия «идеальному посреднику». $УС_{\text{фирмы } i} = 100\% \times O_{\text{скор}}/5$.

Этап 5. Обосновать выбор посредника по уровню соответствия.

Рекомендации по критериям выбора:

1. *Размер компании.* Предпочтение отдается крупным компаниям, у которых на балансе не менее 20 комфортабельных 4-местных автобусов с уровнем физического износа менее 20%, аварийностью не более 5 отказов техники в год и полном отсутствии несчастных случаев. Фирма имеет собственные гаражи, ремонтные мастерские и станции технического обслуживания.
2. *Персонал.* Высокий профессионализм, знание иностранных языков. Стаж не менее 15 лет, опыт работы на международных трассах.
3. *Охват рынка.* Доля рынка не менее 10%, присутствие на рынке более 5 лет.
4. *Репутация на рынке.* Фирма должна быть известной, иметь бренд.
5. *Тарифы на услуги.* Должны быть приемлемыми и гибкими.
6. *Наличие лицензии* на международную деятельность.
7. *Показатель аварийности* (отсутствие жалоб, рекламаций, судебных исков, штрафных санкций). Не более 5 отказов в год без несчастных случаев.

Практическая работа № 5

Тема: **Организационный план**

Цель: сформировать навыки понимания сущностного содержания, роли в бизнес-деятельности и методов проектирования организационной структуры для успешной организации нового вида предпринимательской деятельности.

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность организационной структуры предприятия и требования к ее разработке;
- метод проектирования оргструктур.

Студент будет

- понимать роли и места организационной структуры в реализации бизнес-плана и разработке программы изменений социальной среды предприятия;
- оценивать причины изменения оргструктуры при организации нового вида деятельности;
- приемы эффективного управления ресурсами;

Организационная форма: семинар.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: рациональная оргструктура является условием ресурсосбережения и достижение результатов проекта.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Организационно-правовая форма предприятия
2. Организационная структура предприятия
3. Штат сотрудников предприятия, вовлекаемый в реализацию проекта
4. Факторы, определяющие размер годового фонда оплаты труда
5. Мотивация персонала для успешной реализации бизнес-плана.

Повышенный уровень:

1. Виды организационных структур
2. Организационные изменения как результаты инвестиционной деятельности
3. Организационная культура предприятия.

Практическая работа № 6

Тема: **Производственный план**

Цель: сформировать навыки планирования производственной мощности и производственной программы как ключевых условий успешности бизнес-плана.

Организационная форма: семинар, решение типовых задач.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- факторы и условия эффективного использования производственной мощности;

Студент будет

- осваивать современный методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента;
- приемы эффективного управления ресурсами;
- осваивать навыки поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: в динамичных условиях рыночной среды применение современного инструментария бизнес-планирования, оценка производственных возможностей удержания рыночных позиций является востребованной компетенцией менеджера.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Содержание раздела «Производственный план»
2. Производственная мощность и производственная программа проекта.
- 3.. Амортизационная политика
4. Нормативно-правовое, кадровое и ресурсное обеспечение проекта.

Повышенный уровень:

1. График безубыточности производственной деятельности
2. Эффективное управление ресурсами: технология бережливого производства
3. Ускоренная амортизация как инструмент реинвестирования средств

Типовая задача 1. Определение годовой мощности предприятия

Годовая мощность – максимальный объем выпуска продукции при эффективном использовании всех факторов производства. Рассчитывается по формуле:

$$M = N_i \times T_{\text{эф}} \times M_i,$$

где: M – годовая мощность предприятия, т/год; N_i – число единиц облоудования одного тира; $T_{\text{эф}}$ – часовой фонд рабочего времени одной единицы оборудования, час/год; M_i – часовая мощность одного станка, т/час.

Например, цех работает 240 дней в году, смена 8 часов. Время простоя 1 станка в период о ремонта – 3 дня и по технологическим причинам – 12 дней. Установлено 8 станков: производительность четырех станков – 40 деталей в час, остальных – 36 деталей в час. Рассчитать годовую производственную мощность.

Решение:

Рассчитаем эффективный фонд рабочего времени одного станка $T_{\text{эф}}$:

$$T_{\text{эф}} = 240 - 3 - 12 = 225 \text{ дней}$$

2. Определим мощность первой группы станков:

$$M_1 = 225 \text{ дн.} \times 8 \text{ часов/дн.} \times 40 \text{ дет./час} = 72000 \text{ деталей}$$

3. Определим мощность второй группы станков:

$$M_2 = 225 \text{ дн.} \times 8 \text{ часов/дн.} \times 36 \text{ дет./час} = 64800 \text{ деталей}$$

4. Годовая мощность цеха: $M_{\text{г}} = 70656 + 63590 = 136800,0$ деталей

Эффективность управления производством определяется помощью коэффициента использования мощности (коэффициента загрузки) $K_{\text{им}}$:

$$K_{\text{им}} = 100\% \times M_{\text{ф}}/M_{\text{пр}},$$

где: $M_{\text{ф}}$ и $M_{\text{пр}}$ – мощность фактическая и мощность проектная соответственно.

Например, проектная мощность мукомольного комплекса 5000 т/год, а фактическая – 4200 т. Определить коэффициент использования мощности.

Решение: $K_{\text{им}} = 100\% \times 4200/5000 = 84,0\%$ (т.е. имеется резерв 16%).

При степени загрузки менее 70% у фирмы повышается вероятность финансового риска.

Типовая задача 2. По исходным данным выполнить расчеты и построить модель безубыточности:

Показатель	Значение
1. Уровень использования мощности, т/год	От 100 до 1200
2. Цена продукта, руб./т	500000,0
3. Постоянные затраты, млн. руб.	40,0
4. Удельные переменные затраты, млн. руб./т	0,450
5. Риск невостребованности продукта, %	15-18

Практическая работа № 7

Тема: **План маркетинга**

Цель: развивать прикладные навыки в части инструментов маркетингового обеспечения бизнес-плана нового продукта (вида предпринимательской деятельности).

Организационная форма: семинар (собеседование), решение типовой задачи (построение Бостонской матрицы).

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- содержание и назначение раздела «План маркетинга» бизнес-плана;
- определенный инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента (рекламная поддержка проекта, прогнозирование

рыночного позиционирования продуктов в координатах Бостонской матрицы, основы ценообразования);

- подходы к оценке условий организации новых бизнес-процессов.

Студент будет уметь:

- абстрактно мыслить и моделировать бизнес-процессы;

- использовать методы реорганизации бизнес-процессов на практике;

- оценивать конкурентные преимущества создаваемых продуктов.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: в динамичных условиях конкурентной среды проектирование рационального комплекса маркетинга в бизнес-плане на основе практического использования инструментов функционального менеджмента является востребованной компетенцией менеджера.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Определение границ сбыта (географических, демографических, ценовых)
2. Ценовая политика и основы ценообразования
3. Прогноз рыночного позиционирования продуктов (Бостонская матрица)
4. Рекламно-информационная поддержка продукта
5. Сбытовая политика предприятия

Повышенный уровень:

1. Направления использования интернет-ресурсов
2. Технологии активных продаж
3. Критерии выбора деловых партнеров

Типовая задача 1: рассчитать емкость регионального рынка туристических услуг, прогноз продаж в 2020 г., показатель концентрации рынка и сделать вывод о целесообразности выхода новой фирмы на этот рынок:

Действующие фирмы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. ОАО «Речные круизы», млн. руб.	45,67	46,12	46,30	
2. ЗАО «Полет в Европу», млн. руб.	89,7	90,0	90,8	
3. ООО «Чемодан», млн. руб.	12,0	12,6	13,0	
4. ООО «Горный воздух», млн. руб.	67,9	68,3	68,5	
5. ОАО «Окно в Европу», млн. руб.	90,12	90,56	91,00	
6. ЗАО «Круизы по рекам России», млн. руб.	62,43	63,0	64,3	
7. ООО «Визит в Китай», млн. руб.	93,30	95,5	96,7	

Типовая задача 2: По исходным данным выполнить расчеты и построить Бостонскую матрицу. Обосновать и предложить меры, позволяющие в краткосрочной перспективе обеспечить перевод продукта из категории «трудный ребенок» в категорию «дойная корова».

	<u>Возможные меры:</u> 1. Прямое стимулирование торговых агентов и посредников 2. Денежные компенсации, скидки, льготные цены, уценка 3. Послепродажное обслуживание 4. Скидки в межсезонный период 5. Выставки, ярмарки, презентации 6. Создание фирменной сети 7. Агрессивная рекламная компания 8. Демонстрация в местах продажи 9. Гибкая ценовая политика 10. Продажа сопутствующих товаров 11. Электронная торговля 12. Стол заказов
--	--

Практическая работа № 8

Тема: **Финансовый план**

Цель: развивать прикладные навыки в части финансовых аспектов бизнес-плана с целью экономного и рационального расходования денежных средств и получения дохода.

Организационная форма: семинар, решение типовых задач.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основы моделирования и анализа бизнес-процессов;
- понимать финансовые основы планирования новых направлений бизнес-деятельности.
- приемы эффективного управления ресурсами.

Студент будет уметь:

- применять техники управления ресурсосбережением
- осваивать современный методический инструментарий бизнес-моделирования;
- применять методы анализа финансовых условий и результатов проектов.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: понимание закономерностей финансового обеспечения проектов и механизма формирования финансовых потоков в ходе реализации проекта является необходимой компетенцией эффективного менеджера.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Инвестиции и их источники.
2. Денежные потоки, их динамика по годам реализации проекта
3. Виды предпринимательских рисков, особенности рисков социальных проектов
4. Приемы эффективного управления денежными потоками
5. Страхование как управленческое воздействие по снижению потенциальных потерь.

Повышенный уровень:

1. Дисконтирование денежных потоков
2. Карта риска и кривая риска
3. Государственно-частное партнерство в софинансировании проектов.

Типовая задача. Денежные потоки по проекту. По данным заполнить таблицу денежных потоков по бизнес-плану и провести дисконтирование денежных потоков (млн. руб.):

Денежные потоки	0	Год реализации бизнес-плана						Итого
		1	2	3	4	5	6	
1. Инвестиции	6,0	-	-	-	-	-	-	- 6,0
2. Выручка	-	5,0	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	41,0
3. Производственные затраты	-	4,5	5,0	5,5	5,5	5,5	5,5	31,5
4. Валовая прибыль	-							
5. Налог на прибыль (ставка 20%)	-							
6. Чистая прибыль	-							
7. Амортизация	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	1,8
8. Недисконтированный доход	-							
Множитель при E=8%	-							
9. Дисконтированная амортизация	-							
10. Дисконтированная чистая прибыль	-							
11. Дисконтированный доход	-							

Практическая работа № 9

Тема: **Оценка рисков проекта**

Цель: сформировать понимание роли и места инструментов функционального менеджмента в управления рисками предпринимательской деятельности

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

студент будет знать: факторы и условия управления предпринимательскими рисками.

студент будет понимать влияние бизнес-среды и производственной сферы на вероятность возникновения предпринимательских рисков и развивать соответствующие аналитические навыки.

Формируемые компетенции или их части: ПК-29 ПК-31.

Актуальность темы: минимизация предпринимательских рисков является обязательным условием для предоставления инвестиционных ресурсов и достижения целей организации.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Природа и виды предпринимательских рисков
2. Оценка специфических рисков проекта
3. Построение кривой риска и ее аналитический потенциал
4. Построение карты риска и ее аналитический потенциал
5. Страхование риска

Повышенный уровень:

1. Виды страхования (обязательств, имущества и др.)
2. Факторы, влияющие на вероятность рисков событий
3. Оценка риска как объект интеллектуальной деятельности специалиста.

Практическая работа № 10

Тема: *Оценка эффективности проекта*

Цель: развивать прикладные навыки в части оценки финансовых результатов и эффектов бизнес-плана с целью оптимизации бюджетных средств.

Организационная форма: семинар, решение типовых задач.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- качественные результаты проекта: чистый дисконтированный доход, норма прибыльности инвестиций, норма доходности инвестиций, период окупаемости инвестиций, налоговый эффект проекта.
- обучается приемам эффективного управления проектами;
- понимать финансовые результаты бизнес-деятельности.
- приемы эффективного управления ресурсами.

Студент будет уметь:

- осваивать современный методический инструментарий бизнес-моделирования;
- применять методы поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.

Формируемые компетенции или их части: ОПК-4.

Актуальность темы: понимание природы результатов и эффектов проекта является необходимой компетенцией эффективного менеджера.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Понятие эффективности и ее виды (бюджетная, экономическая, социальная, экологическая, имиджевая, страновая и др.)
2. Чистый дисконтированный доход – ключевой финансовый результат
3. Норма прибыльности и норма доходности
4. Амортизационные отчисления как составляющая дохода
5. Период окупаемости инвестиций

Повышенный уровень:

1. Факторы, влияющие на повышение эффективности проекта

2. Использование бизнес-планирования как инструмента управления проектами.

Типовая задача: Расчет показателей эффективности бизнес-плана. По представленным данным рассчитать показатели эффективности бизнес-плана, срок реализации которого 10 лет:

Показатели	1 – 3 годы	4 – 6 годы	остальные
1. Объем продаж, т/год			
2. Цена, руб./год			
3. Валовые затраты, млн. руб.			
4. Амортизационные отчисления, млн руб.			
5. Инвестиции, млн. руб.			

Указания к расчету:

1. Чистый дисконтированный доход – это разность между совокупным дисконтированным доходом за весь период реализации бизнес-плана и инвестициями.
2. Норма доходности – отношение среднегодового дисконтированного дохода к инвестициям, выраженное в процентах.
3. Норма прибыльности – отношение среднегодовой дисконтированной чистой прибыли к инвестициям, выраженное в процентах
4. Период окупаемости инвестиций – отношение инвестиций к среднегодовому дисконтированному доходу
5. Налоговая нагрузка – отношение суммы налога на прибыль к инвестициям.

Практическая работа № 11.

Тема: *Планирование кадрового обеспечения проекта*

Цель: развивать прикладные навыки в части кадрового обеспечения бизнес-плана с целью достижения поставленных целей развития нового вида предпринимательской деятельности.

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента ;
- особенности планирования кадрового обеспечения проектов ;
- концепции управления человеческими ресурсами;
- методы анализа социально-трудовой среды проекта.

Студент будет владеть:

- навыками планирования, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- приемами координирования деятельности исполнителей проекта;
- приемами достижения высокой согласованности исполнителей конкретных работ.

Формируемые компетенции или их части: ПК-3, ПК-7.

Актуальность темы: правильный подбор команды специалистов и исполнителей бизнес-плана является главным условием успешности проекта, поэтому развитие соответствующих профессиональных компетенций эффективного менеджера весьма актуальная задача.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Оценка социально-трудовых условий организации нового вида предпринимательской деятельности
2. Определение должностных функций, распределение полномочий и делегирование ответственности ведущим специалистам проекта
3. Планирование численности основных рабочих и управленцев

4. Планирование годового фонда оплаты труда
5. Мотивация и стимулирование персонала к своевременному достижению качественных результатов проекта

Повышенный уровень:

1. Приемы функционального менеджмента в части кадровой политики предприятия
2. Методы анализа и диагностики социально-трудовой среды
3. Интерактивные примы нематериального стимулирования персонала в проекте

Практическая работа № 12.

Тема: **Оценка организационной среды проекта**

Цель: сформировать навыки стратегического анализа для обоснования направления бизнес-планирования и освоить SWOT-анализ среды и выработка стратегии

Организационная форма: решение типовой задачи.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать: теоретические основы стратегического анализа для разработки бизнес-плана с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

Студент будет уметь: применять на практике инструменты бизнес-планирования и проводить элементарные расчеты, закрепляя теоретические знания.

Формируемые компетенции или их части: ПК-3 и ПК-7.

Актуальность темы: SWOT-анализ является универсальным, надежным и общепризнанным приемом стратегического анализа и планирование, понимание его основ демонстрирует наличие профессиональных навыков у будущего менеджера по кадрам.

Задача для решения: «SWOT- анализ организационной среды проекта и обоснование стратегии проникновения на рынок». Ход решения:

1. Получить задание и прочесть текст, описывающий ситуацию.
2. Выявить *не менее 10* внутренних и внешних факторов состояния оргсреды.
3. Для внутренней среды обозначить по 10 сильных и слабых элементов
4. Для внешней (рыночной) среды обозначить 10 угроз и 10 возможностей
5. В каждой из четырех групп определить в процентах весомость (значимость, важность, силу влияния на конкурентоспособность) элементов и факторов (сумма весомостей 100%)
6. По десятибалльной шкале обосновать и поставить оценку каждого элемента и фактора:

Элемент (фактор) присутствует, но его влияние на конкурентоспособность незначительно – оценка 1-2 балла; влияние заметное, но не решающее – 3 балла; среднее влияние – 4-5 балла; существенное влияние – 6-7 баллов; формирует конкурентное преимущество – 8-9 баллов; идеальное (не реальное) состояние -10 баллов.

7. Заполнить рабочую SWOT-матрицу. Оценить уровень сбалансированности слабости и угроз в координации с силой и возможностями организационной среды.

8. Привести 4 сочетания: а) интеграция сил и возможностей (Strengths + Opportunities), б) минимизация угроз с помощью сил (Strengths + Threats), в) использование возможностей для нивелирования слабостей (Weaknesses + Opportunities), г) возможные взаимодействия слабостей и угроз (Weaknesses + Threats).

9. В ходе логического анализа сформулировать стратегии развития организационной среды: а) активный маркетинг, б) территориальный прорыв, в) подражание лидеру, г) управление затратами.

10. Сформулировать выводы по работе.

Рабочая SWOT-матрица:

АСПЕКТЫ SWOT-АНАЛИЗА	Наименование элемента или фактора	Результаты анализа		
		Вес, % (В)	Балл (Б)	Оценка $O=B \times B / 100$
	1.			

	СИЛА Strengths	2.			
					
		Итого	100	-	результат
	СЛАБОСТЬ Weaknesses	1.			
		2.			
					
		Итого	100	-	результат
	ВНЕШНЯЯ СРЕДА	ВОЗМОЖНОСТИ Opportunities	1.		
			2.		
					
			Итого	100	-
		УГРОЗЫ Threats	1.		
			2.		
					
			Итого	100	-

СИТУАЦИЯ: МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ООО «КАСКАД»

Стратегия – постоянное инновационное обновление с целью сохранения позиции лидера регионального рынка (доля – 32%). Фирма производит радиотехническую аппаратуру, финансируется за счет заказов, в т.ч. госзаказа. Оргструктура – линейно-функциональная с выделением отдела научных исследований и инновационных разработок. Взаимосвязь и координация подразделений очень высокая и эффективная, действует результативная система внутреннего аудита (факторы *среднего значения*). Загрузка – 99,5%. Продукция сертифицирована, имеет узнаваемую торговую марку. Имеется портфель перспективных инноваций (6 моделей). Преимущество – использование отечественного конструкционного материала. Доля лояльных потребителей 43%, доля экспорта 5%, барьером являются затраты на рекламные продукты на иностранных языках. У фирмы малоэффективный маркетинг.

Доля работников с высшим профобразованием – 73%; преимущество -30% специалистов – кандидаты и доктора наук, постоянное повышение квалификации, стажировки, обмен опытом. Однако растет текучесть кадров (15%) по причине неэффективной системы стимулирования труда и участия в прибыли (фактор *сильного влияния*). На рынке труда растет спрос на высококвалифицированных технических специалистов, высока активность по «переманиванию» работников фирмы «Каскад» предприятиями соседних регионов.

У фирмы отсутствуют собственные ресурсы для инвестиций, дебиторская задолженность растет, при этом увеличивается объем просроченной задолженности (*сильное влияние*). У менеджеров, принимающих ответственные решения, слабые компетенции в сфере финансового менеджмента и управления капиталом. В результате упущены возможности получения фискальных льгот, ускоренной амортизации активов. Во многом это сдерживает внедрение эффективных инструментов трудовой мотивации, а высококвалифицированные специалисты «переманиваются» конкурентами. Деятельность является рентабельной (18%), отсутствует кредиторская задолженность. Слабым звеном фирмы является отсутствие специализированной сервисной службы для оказания комплексных услуг по установке и обслуживанию систем (фактор *сильного влияния*). Арендная плата высокая, постоянно растет, влияя на себестоимость продукции (сильно давление арендодателя). Фирма не имеет и собственных складских помещений, вынуждена арендовать здания в разных кварталах города, что повышает транспортные

расходы. Фирма не приобретает собственный грузовой транспорт (нет гаража), зависит от транспортных компаний.

Усиливается инфляция, растут цены на ресурсы и тарифы на услуги ЖКХ. Усиливаются предпринимательские риски. Государство устанавливает фискальные льготы для наукоемкого инновационного производства. Расширение присутствия на мировых рынках сдерживает нарастающая конкуренция (фирмы Китая, Японии, Германии, США). Растет число предприятий-поставщиков, имеется возможность выбора. Администрация оказывает информационную помощь.

Спрос растет ежегодно на 2-3% (*фактор очень сильного влияния*). Региональный рынок хорошо информирован о фирме «Каскад», но порывть дополнительный спрос и нарастить производство фирма не может. В регионе активно развивается процесс информатизации бизнес-среды, у фирмы появляется возможность развивать деловые коммуникации через Интернет. Санкции стран ЕС сдерживают международные деловые связи фирмы, закрыт доступ на рынок лучших технологий. Проблема необходимость расширения производства за счет нового строительства, но в регионе ограничены ресурсы земли, высокие цены на недвижимость, недоступен банковский кредит (ставка 18%). В регионе имеются организации, желающие стать дилерами продукции фирмы «Каскад», организовать совместную деятельность (средний фактор).

Практическая работа № 13.

Тема: **Инструментарий функционального менеджмента и бизнес-процессы**

Цель: сформировать понимание инструментария функционального менеджмента на примере современных технологий социальной работы и навыка их применения.

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- современные техники и доступные приемы прикладной социологии;
- предпосылки, определяющие важность интеллектуального капитала предприятия как объекта социологических исследований.

Студент будет уметь:

- обосновывать применимость адресных методов прикладной социологии для решения задач бизнес-планирования;
- организовывать и принимать участие в проведении социологических опросов.

Формируемые компетенции или их части: ППК-1.

Актуальность темы: понимание роли и места инструментария функционального менеджмента в сфере прикладной социологии для целей планирования инвестиционной деятельности является знанием, которое поможет студенту оптимизировать бюджеты проектов с учетом социально-трудовых интересов коллектива.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Цели и задачи прикладной социологии
2. Базовые методы прикладной социологии как инструменты подготовки проекта.
3. Важные прикладные аспекты социальной сферы современного предприятия
3. Роль и место современных инструментов прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива, подготовке к разработке бизнес-проекта.

Повышенный уровень:

1. Социологический опрос как инструмент выявления социально-трудовых проблем
2. Интеллектуальный капитал предприятия как объект прикладной социологии.
3. Приемы поэтапного контроля хода реализации бизнес-плана, условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов

Практическая работа № 14

Тема. *Аспекты социальной ответственности в проекте*

Цель: сформировать понимание механизма формирования морально-психологического климата в организации и его роли в реализации инвестиционных проектов.

Организационная форма: семинар.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- роль морально-психологического климата на развитие инвестиционной деятельности;
- рабочие понятия и термины бизнес-планирования.

Студент будет уметь:

- применять технологии бизнес-планирования;
- взаимосвязь морально-психологического климата и целей инвестиционного проекта.

Формируемые компетенции или их части: ПК-3, ПК-7, ППК-1.

Актуальность темы: аспекты социальной ответственности, благоприятный морально-психологический климат является условием важнейшим условием устойчивого развития организации и эффективности реализации принимаемых проектов и программ.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Морально-психологический климат и динамика устойчивого развития организации.
2. Базовые составляющие морально-психологического климата в организации
3. Факторы, определяющие качество морально-психологического климата в организации
4. Роль и место бизнес-плана в изменении качества морально-психологического климата.

Повышенный уровень:

1. Государственно-частное партнерство в решении социально-трудовых проблем.
2. Интеллектуальный капитал как показатель благоприятного трудового климата.

Презентация выступлений

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Е.И. Мазилкина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 336 с. — 978-5-4487-0007-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html> Скачать библиографическую запись в формате .txt ЭБС
2. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]/ Горбунов В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016.— 141 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56371>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Крупина, Н. Н. Бизнес-планирование (Практикум) : учеб. пособие / Н.Н. Крупина ; Сев.-Кав. фед. ун-т. – Ставрополь СКФУ, 2014. - 140 с. - Библиогр.: с. 137-138. - ISBN 978-5-905989-60-5

Дополнительная литература:

1. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01812-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751> (14.11.2016). ЭБС
2. Баркалов С.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баркалов С.А., Бекирова О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 266 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54994>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Методическая литература

1. Методические указания по выполнению курсового проекта по дисциплине «Бизнес-планирование».
2. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине по дисциплине «Бизнес-планирование».

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> - «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС «IPRbooks»
3. <http://catalog.ncstu.ru/> - Электронная библиотека СКФУ.