

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева» в г. Белово

Кафедра экономической безопасности и менеджмента

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Программа курса и методические указания по практической аудиторной
работе для студентов очной формы обучения
Специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»
Специализация «01 Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности»

Составитель И.П. Колечкина

Рассмотрены на заседании кафедры
Протокол № 10 от 18.06.2020
Утверждены
учебно-методическим Советом филиала
КузГТУ в г. Белово
Протокол № 9 от 22.06.2020

БЕЛОВО 2020

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Бизнес-планирование», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Освоение дисциплины направлено на формирование профессиональных компетенций, характеризующихся:

ПК-31 - способностью на основе статистических данных исследовать социально-экономические процессы в целях прогнозирования возможных угроз экономической безопасности.

Знать:

- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;
- основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин;
- методы и технические приемы бизнес-планирования;
- информацию по полученному заданию, осуществлять сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей.

Уметь:

- творчески использовать полученные теоретические знания по бизнес-планированию в процессе последующего обучения и самостоятельно применять их в практической разработке бизнес-планов;
- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;
- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;
- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; применять методы бизнес-планирования на практике;
- детализировать, систематизировать и моделировать показатели в бизнес-планировании;
- представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи;
- разрабатывать проекты в сфере экономики и бизнеса с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений;
- организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

Владеть:

- методологией экономического исследования;
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных; навыками, необходимыми для составления

экономических разделов планов, обосновывать расчеты и представлять результаты в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- навыками самостоятельного овладения методами бизнес-планирования и применения этих знаний в практической разработке бизнес-планов;

- навыками использования для решения аналитических и исследовательских задач современных технических средств и информационных технологий;

- методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных эконометрических моделей.

профессионально-специализированных компетенций:

ПСК-1.1 - способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев экономической эффективности, фактора риска и возможности использования корпоративных ресурсов.

Знать:

- основы построения, расчета и анализа современной системы экономических и финансовых показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;

- источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства;

- современные методики оценки экономической эффективности использования корпоративных ресурсов в условиях риска и неопределенности

Уметь:

- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий

Владеть: - способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой, разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности, предложить мероприятия по реализации разработанных проектов и программ

В результате освоения дисциплины обучающийся в общем по дисциплине должен

Знать:

- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;

- основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин;

- методы и технические приемы бизнес-планирования;

- информацию по полученному заданию, осуществлять сбор, анализ

данных, необходимых для решения поставленных экономических задач исходные данные, необходимые для расчета экономических и - социально-экономических показателей.

- основы построения, расчета и анализа современной системы экономических и финансовых показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;

- источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства;

- современные методики оценки экономической эффективности использования корпоративных ресурсов в условиях риска и неопределенности

Уметь:

- творчески использовать полученные теоретические знания по бизнес-планированию в процессе последующего обучения и самостоятельно применять их в практической разработке бизнес-планов;

- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;

- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели;

- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;

- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;

- применять методы бизнес-планирования на практике;

- детализировать, систематизировать и моделировать показатели в бизнес-планировании;

- представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи;

- разрабатывать проекты в сфере экономики и бизнеса с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений;

- организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.

Владеть:

- методологией экономического исследования;

- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;

навыками, необходимыми для составления экономических разделов планов, обосновывать расчеты и представлять результаты в соответствии с принятыми в организации стандартами;

навыками самостоятельного овладения методами бизнес-планирования и применения этих знаний в практической разработке бизнес-планов;

навыками использования для решения аналитических и исследовательских задач современных технических средств и информационных технологий;

методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных эконометрических моделей.

способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой, разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности, предложить мероприятия по реализации разработанных проектов и программ

2 Место дисциплины «Бизнес-планирование» в структуре ОПОП специалитета

Для освоения дисциплины необходимы компетенции (знания умения, Для освоения дисциплины необходимы компетенции (знания умения, навыки и (или) опыт профессиональной деятельности), сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Корпоративные финансы», «Маркетинг», «Экономика труда».

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Маркетинг», «Корпоративные финансы», «Экономика труда», а также необходимы компетенции, сформированные в результате прохождения учебной и производственной практики. «Бизнес-планирование» представляет собой дисциплину, формирующую базовые знания для усвоения дисциплин «Внутрифирменное бюджетирование», «Антикризисное управление», «Оценка стоимости бизнеса».

В процессе изучения дисциплины студенты знакомятся с ролью бизнес-планирования в деятельности любой организации; с характеристиками внешней среды организации; видами бизнес-планирования; подробно рассматривается бизнес-план и его структура; студенты получают практические навыки составления бизнес-плана.

3. Объем и содержание дисциплины «Бизнес-планирование» в зачетных единицах

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц 216 часов.

Наименование раздела, темы
Раздел 1 Бизнес-план в системе управления предприятием

<p>1. Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители, заказчики. Принципы бизнес-планирования. Виды бизнес-планов. Функции бизнес-планов: внутренние и внешние.</p>
<p>2. Методологические основы бизнес-планирования Методы и технические приемы использования в бизнес-планировании. Информационное обеспечение планирования. Плановые показатели, нормы и нормативы. Процесс бизнес-планирования и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности отраслевого бизнес-планирования (производство продукции, работы, услуги).</p>
<p>3. Бизнес-идея как инновационный замысел. Концепция бизнеса. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы разработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Суть бизнес-модели. Виды бизнес-моделей</p>
<p>Раздел 2 Методика разработки разделов бизнес-плана</p>
<p>4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана. Резюме Основные разделы бизнес-плана. Меморандум о конфиденциальности Резюме. Краткое содержание. Важность резюме.</p>
<p>5. Стратегия и цель проекта. Определение общего направления деятельности. Матрица Ансоффа. ADL матрица для определения вектора развития компании. Формулирование стратегии компании.</p>
<p>6. Анализ внешнего окружения. Оценка факторов макросреды. Прогноз конъюнктуры рынка, емкость рынка. Сегментация рынка, определение целевых сегментов. Анализ конкурентов. Анализ поставщиков. Прочие внешние контактные аудитории. Прогнозирование величины продаж.</p>
<p>7. Комплекс маркетинга компании. Описание продукта (товар, услуга). Мультиатрибутивная модель продукта. Матрица BKG. Планирование цены. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов. Распределение продукта. Продвижение продукта на рынок. Оценка конкурентоспособности продукта.</p>
<p>8. План производства. Производственный процесс и его обеспечение. Производственные мощности. Этапы составления плана производства. Планирование сметы затрат на производство продукции</p>
<p>9. Организационный план. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах. Кадровая политика и развитие персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование фонда заработной платы</p>
<p>10. Финансовый план Цели, задачи и функции финансового планирования. Планирование доходов и поступлений. Планирование расходов и отчислений. Прогноз финансовых результатов от основной деятельности. Источники, формы и условия финансирования. Анализ эффективности инвестиций. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана. Планирование финансовых результатов по проекту.</p>
<p>11. Оценка и анализ рисков. Понятие и классификация рисков в бизнес-планировании. Оценка рисков. Оценка потерь в связи с рисковыми ситуациями. Пути снижения рисков. Рентабельность бизнеса с учетом рисков. Анализ чувствительности проекта</p>
<p>Раздел 3. Презентация и экспертиза бизнес-плана</p>
<p>12. Форма представления бизнес-плана. Обзор возможных форм представления бизнес-плана. Рекомендации к презентации бизнес-плана</p>

13. Экспертиза бизнес-плана. Цели, задачи экспертизы бизнес-плана. Этапы проведения экспертизы бизнес-плана. Логико-структурная схема для оценки бизнес-плана. Критерии оценки бизнес-плана. Экспертный анализ бизнес-плана

4. Методические указания к аудиторным практическим занятиям

4.1. Общие указания

По дисциплине «Бизнес-планирование» для обучающихся по очной форме подготовки по специальности «Экономическая безопасность» предусмотрены практические аудиторные занятия в объеме 34 часов.

Практические (семинарские) занятия

Наименование раздела, темы занятия	Трудоемкость, часов
Раздел 1 Бизнес-план в системе управления предприятием	6
1. Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители, заказчики. Принципы бизнес-планирования. Виды бизнес-планов. Функции бизнес-планов: внутренние и внешние.	2
2. Методологические основы бизнес-планирования Методы и технические приемы использования в бизнес-планировании. Информационное обеспечение планирования. Плановые показатели, нормы и нормативы. Процесс бизнес-планирования и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности отраслевого бизнес-планирования (производство продукции, работы, услуги).	2
3. Бизнес-идея как инновационный замысел. Концепция бизнеса. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы разработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Суть бизнес-модели. Виды бизнес-моделей	2
Раздел 2 Методика разработки разделов бизнес-плана	24
4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана. Резюме Основные разделы бизнес-плана. Меморандум о конфиденциальности Резюме. Краткое содержание. Важность резюме.	2
5. Стратегия и цель проекта. Определение общего направления деятельности. Матрица Ансоффа. ADL матрица для определения вектора развития компании. Формулирование стратегии компании.	2
6. Анализ внешнего окружения. Оценка факторов макросреды. Прогноз конъюнктуры рынка, емкость рынка. Сегментация рынка, определение целевых сегментов. Анализ конкурентов. Анализ поставщиков. Прочие внешние контактные аудитории. Прогнозирование величины продаж.	4
7. Комплекс маркетинга компании. Описание продукта (товар, услуга). Мультиатрибутивная модель продукта. Матрица BKG. Планирование цены. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов. Распределение продукта. Продвижение продукта на рынок. Оценка конкурентоспособности продукта.	4
8. План производства. Производственный процесс и его обеспечение. Производственные мощности. Этапы составления плана производства.	2

Планирование сметы затрат на производство продукции	
9. Организационный план. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах. Кадровая политика и развитие персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование фонда заработной платы	2
10. Финансовый план Цели, задачи и функции финансового планирования. Планирование доходов и поступлений. Планирование расходов и отчислений. Прогноз финансовых результатов от основной деятельности. Источники, формы и условия финансирования. Анализ эффективности инвестиций. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана. Планирование финансовых результатов по проекту.	4
11. Оценка и анализ рисков. Понятие и классификация рисков в бизнес-планировании. Оценка рисков. Оценка потерь в связи с рисковыми ситуациями. Пути снижения рисков. Рентабельность бизнеса с учетом рисков. Анализ чувствительности проекта	4
Раздел 3. Презентация и экспертиза бизнес-плана	4
12. Форма представления бизнес-плана. Обзор возможных форм представления бизнес-плана. Рекомендации к презентации бизнес-плана	2
13. Экспертиза бизнес-плана. Цели, задачи экспертизы бизнес-плана. Этапы проведения экспертизы бизнес-плана. Логико-структурная схема для оценки бизнес-плана. Критерии оценки бизнес-плана. Экспертный анализ бизнес-плана	2
Итого	34

Целевое назначение практических занятий по дисциплине состоит в:

- развитию познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся;
- выполнении определенных действий, операций, необходимых в последующей профессиональной деятельности;
- готовности использовать теоретические знания на практике;
- углублении, систематизации, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме;
- содействию выработке навыков профессиональной деятельности.

Для практических занятий основными задачами являются следующие:

- обучение практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
- приобретение студентами умений и навыков использования современных методов в решении конкретных практических задач;
- развитие творческого профессионального мышления, профессиональной и познавательной мотивации;
- использование профессиональных знаний в учебных условиях - овладение терминологией соответствующей дисциплины, навыками

оперирования формулировками, понятиями, определениями, умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач;

- повторение и закрепление знаний;
- развитие научного мышления.

Обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции в своей практической деятельности при выполнении следующих условий:

1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;

2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;

3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности;

4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам;

5) периодическое ознакомление с последними теоретическими и практическими достижениями в области финансов;

6) проведение собственных научных и практических исследований по одной или нескольким актуальным проблемам для экономической безопасности и финансам;

7) подготовка научных статей для опубликования в периодической печати, выступление на научно-практических конференциях, участие в работе студенческих научных обществ, круглых столах и диспутах по проблемам экономической безопасности и финансов.

В рамках практических занятий предусмотрено выполнение ряда работ: устное обсуждение основных вопросов темы, решение практических задач и ситуаций, решение тестовых заданий.

Для подготовки к практическим занятиям обучающийся должен изучить теоретический материал по теме, включая лекционный материал и рекомендуемую литературу.

4.2 Материалы практическим занятиям по темам дисциплины «Бизнес-планирование»

ТЕМА 1. Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

- 1 Роль планирования в эффективном функционировании и развитии бизнеса.
2. Предпосылки использования бизнес-плана в производственном менеджменте
3. Цели бизнес-планирования, задачи и исполнители. Принципы бизнес-планирования.
4. Понятие бизнес-плана. Функции бизнес-планов, заказчики и разработчики. Виды бизнес-планирования.

Тестовые задания по теме:

1. Инструмент разработки и реализации проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования

а) бизнес-план

б) инвестиционный проект

в) план финансово-хозяйственной деятельности

2. Возможные задачи разработки бизнес-плана

а) расширение разнообразия товаров и услуг,

б) оздоровление экологической обстановки,

в) расширение деловых контактов, международных связей;

г) развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя

д) нет правильного ответа

3. Сопоставьте принципы бизнес-планирования

Принцип единства – организация является целостной системой, а ее составные элементы должны развиваться в одном направлении. Все планы каждого из подразделений должны согласовываться с планами всего предприятия.

Принцип участия – каждый сотрудник компании при бизнес-планировании участвует в плановой деятельности, что не зависит от занимаемой должности.

Принцип непрерывности – условия внешней среды отличаются неопределенностью и изменчивостью, поэтому компания должна вносить коррективы и уточнять планы, учитывая все изменения.

Принцип гибкости – наличие возможности изменения направленности планов из-за появления непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности – каждый бизнес-план должен составляться с наиболее возможной степенью точности.

Принцип обязательности выполнения – принятый к исполнению план является обязательным для выполнения всеми сотрудниками компании

ТЕМА 2. Методологические основы бизнес-планирования (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1 Из рассмотренных методов, используемых в бизнес-планировании, выберите на ваш взгляд:

- наиболее универсальный;
- наиболее точный.

Обоснуйте ваш выбор.

2. Из рассмотренных нами программ для автоматизированного составления бизнес-планов выберите ту, которая с вашей точки зрения:

- наиболее полно решает задачи бизнес-планирования в российских условиях;
- наиболее сложна технически для пользователя.

Обоснуйте ваш выбор.

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 2.1.

Заполните таблицу

Таблица – Методы сбора информации в бизнес-планировании

Метод сбора	Преимущества	Недостатки

Задание 2.2. На основе перечня свойств плановых показателей (слайд 9 презентации по теме), сгруппируйте эти свойства в следующие группы:

- используются для качественной характеристики данных;
- используются для количественной характеристики данных.

Тестовые задания по теме:

1. Сопоставьте методы разработки бизнес-плана

Экспериментальный - Применяется при разработке бизнес-модели по результатам измерений, а также при проектировании нормативов работы предприятия.

Расчетно-аналитический - Подразумевает анализ наиболее эффективных взаимодействий в бизнесе и основанную на нём группировку всех ресурсов и процессов на предприятии

Отчетно-статистический - Бизнес-планирование проводится по результатам, полученным в ходе статистического анализа деятельности компании.

Используется также любая другая информация, характеризующая состояние дел и перемены в нём

2. В бизнес-планировании методы: экспериментальный, расчетно-аналитический, отчетно-статистический применяются обособленно

Верно

Неверно

3. Назовите программу, которая не применяется для разработки бизнес-плана

а) Project Expert.

б) Business Plan Pro

в) COMFAR III Expert

г) «Альт Инвест»

д) «Парус»

4. Информация, характеризующая условия функционирования предприятия с точки зрения ее размещения

а) внешняя

б) внутренняя

в) первичная

5. Информация, характеризующая состояние предприятия с точки зрения ее размещения

а) внешняя

б) внутренняя

в) первичная

6. Информация, характеризующая условия функционирования предприятия с точки зрения источников ее получения

а) внешняя

б) внутренняя

в) первичная

г) вторична

7. Качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений

а) показатель

б) норматив

в) лимит

8. Сопоставьте этапы разработки бизнес-плана по порядку их выполнения

1 – Определить источники получения данных

2 – Сформировать цели разработки бизнес-плана

3 – Определить цели адресатов документа

4 – Разработать структуру бизнес-плана

5 – Подготовить информацию по разделам бизнес-плана

6 – Составить бизнес - план

7 – Проработка замечаний и корректировка плана

9. Особенностью бизнес-плана по производству продукции является:

- а) комплекс маркетинга включает 4 Р
- б) комплекс маркетинга включает 7 Р
- в) требуется проработка поставок сырья
- г) требуется проработка вопросов логистики

10. Особенностью бизнес-плана по производству услуг является:

- а) комплекс маркетинга включает 4 Р
- б) комплекс маркетинга включает 7 Р
- в) требуется проработка поставок сырья
- г) требуется проработка вопросов логистики

ТЕМА 3. Бизнес-идея как инновационный замысел. Концепция бизнеса (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

- 1 Какой метод разработки бизнес-идеи, на ваш взгляд, наиболее подходит для коллективного обсуждения, а какой - для индивидуального. Почему?
- 2 Приведите примеры конкретных компаний по каждой бизнес-модели. Какие преимущества и недостатки можно отметить у каждой бизнес-модели.

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 3.1. Используя один из изученных нами способов генерации бизнес-идей, разработайте актуальную бизнес-идею для вашего города (поселка, района города). Бизнес-идея должна давать ответ на три вопроса: что? кому? как?

Задание 3.2. В приведенных ниже примеров бизнес-идей выделите:

- а) рациональную составляющую бизнес-идеи
- б) эмоциональную составляющую бизнес – идеи.

Во всех ли случаях это возможно? Как можно улучшить предложенные бизнес-идеи?

Предложите формулировку своей бизнес-идеи, включив рациональную и эмоциональную составляющие в текст описания бизнес-идеи.

Пример 1 *Куриное мясо — диетическое. Оно используется при приготовлении повседневной пищи и входит в рацион приверженцев правильного питания. Проводимые проверки все чаще говорят об использовании в птицеводстве гормонов роста. Поэтому покупатели тщательно выбирают продукт, отдают предпочтение мясу птиц, выращенных фермерами в домашних условиях.*

В весенний и летний период повышается спрос на куриное яйцо. Разведение кур как бизнес-идея характеризуется высокой рентабельностью.

Пример 2. *Тюнинг – это комплекс процессов по улучшению заводских характеристик автомобиля, например, увеличение мощности двигателя, повышение эффективности тормозов, улучшение подвески, мультимедиа системы, перетяжки салона и прочего. Также, в это понятие часто закладывают и стайлинг авто. Услуги тюнинга и стайлинга не дешевые, поэтому клиенты требуют у таких ателье высокого качества результатов работы.*

Пример 3. *Веревочный парк – это разновидность аттракционов в виде полосы препятствий, которые изготавливают из веревок и деревянных изделий и размещают в парках отдыха под открытым небом. В состав такого парка входят: мосты, лестницы, тарзанки, канаты для лазанья, сетки, качели и скоростные спуски (троллей) и другое. Основные эмоции, которые стимулируют воспользоваться аттракционом, это почувствовать экстремальные ощущения, проверить свою спортивную подготовку, а также смекалку. Есть веревочные конструкции как для детей, так и для взрослых*

Тестовые задания по теме:

1 Исходный и определяющий момент целеполагающих этапов стратегического управления

а) бизнес- идея

б) миссия компании

в) бизнес-план

2 Показывает то, чем продукт отличается на физическом уровне

а) рациональная составляющая бизнес-идеи

б) эмоциональная составляющая бизнес-идеи

в) нет правильного ответа

3 Делает продукт привлекательным на психологическом уровне

а) рациональная составляющая бизнес-идеи

б) эмоциональная составляющая бизнес-идеи

в) нет правильного ответа

4 Сопоставьте методы разработки бизнес идей

Метод исторической аналогии - установление и использование объекта бизнес-идеи с одинаковым по природе объектом, но опережающим первый в своем развитии.

Метод анализа динамики патентования - оценка изобретений по принятой системе критериев.

Опережающий метод прогнозирования - использование свойства научно-технической информации опережать реализацию научно-технических достижений в общественной практике.

Форсайт - формирование желаемого развития событий, (самосбывающийся прогноз).

Метод «ТРИЗ-диверсия» - выявление всевозможных недостатков рассматриваемого объекта, на который обрушивается ничем не ограниченная критика экспертов.

5 Сопоставьте методы разработки бизнес идей

Мониторинг Интернета - изучение статистики запросов по интересующей проблеме в региональном и ретроспективном аспектах.

Метод мозгового штурма - процесс решения возникшей проблемы, когда участники обсуждения предлагают как можно больше самых разных вариантов решения, из которых потом выбираются наиболее удачные

Метод «шести шляп» — метод, при котором предлагается перейти от традиционного мышления, основанного часто на эмоциональной дискуссии и столкновении мнений, к параллельному, более конструктивному, при котором различные точки зрения и подходы не сталкиваются, а сосуществуют.

Метод фрирайтинга — механическое записывание всех возникающих в голове мыслей в течение определенного времени (обычно 10—20 минут).

Метод принудительного сочетания - совместное изучение двух и более предметов, товаров в целях выявления взаимосвязи между ними, что позволило бы создать новое многофункциональное изделие.

6. Основное содержание бизнес-идеи раскрывается в следующих вопросах:

а) что? кому? как?

б) что? где? когда?

в) что? сколько? для кого?

7. Концептуальная структура, которая поддерживает жизнеспособность продукта или компании и объясняет, как компания работает, зарабатывает деньги и как она намеревается достичь своих целей.

а) бизнес-модель

б) бизнес-идея

в) бизнес - план

8 Сопоставьте виды бизнес-моделей

Дистрибьютор - покупает товары у производителей и перепродает их розничным продавцам или населению

Ритейлер - продает товары напрямую после покупки товаров у дистрибьютора или оптовика

Франшиза - использует модель и бренд материнского бизнеса, выплачивая ему роялти

Кирпич и раствор - традиционная бизнес-модель, в которой розничные торговцы, оптовые торговцы и производители работают с клиентами лицом к лицу в офисе, бутике или магазинах

9 Сопоставьте виды бизнес-моделей

Кирпичи и клики - компания, имеющая как онлайн, так и оффлайн присутствие, позволяет покупателям выбирать товары в реальных магазинах, в то время как они могут разместить заказ онлайн

Фримиум - компании предлагают клиентам базовые услуги бесплатно, при этом взимая определенную премию за дополнительные надстройки

Агрегатор - компания предоставляет различные услуги из какой-то сферы (такси, аренда жилья) и продает свои услуги под собственным брендом. Деньги зарабатываются в виде комиссий.

Краудсорсинг - пользователи вносят свой вклад в предоставляемую стоимость.

10. Формирование бизнес-идеи происходит после составления содержания бизнес-плана и резюме

Верно

Неверно

ТЕМА 4. Общая структура и краткое содержание бизнес-плана. Резюме (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

- 1 Какую функцию выполняет титульный лист бизнес-плана?
- 2 Какую функцию выполняет резюме бизнес-плана?
3. Назовите основного пользователя резюме бизнес-плана.
4. Изложите основные требования к порядку составления резюме.
5. Какие требования предъявляют к стилю изложения резюме?

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 4.1.

Изучите содержание таблицы

Таблица - Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO

Структура	Содержание
Резюме	Краткое изложение основных полученных результатов, представляющих интерес для потенциального инвестора и дающих представление об общей идее бизнес-плана
Описание предприятия и сферы деятельности	1. Общие сведения о предприятии 2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия 3. Структура управления и кадровый состав 4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы 5. Сфера деятельности и ее

	перспективы 6. Партнерские связи и социальная активность
Описание продукции (услуг)	1. Краткое описание продукции, основные характеристики 2. Конкурентоспособность продукции (услуги) 3. Патентоспособность и авторские права 4. Лицензия 5. Условия поставки 6. Безопасность 7. Гарантии и сервис 8. Эксплуатация и утилизация
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	1. Требования потребителей к продукции 2. Описание конкуренции 3. Описание рынка сбыта продукции 4. Описание поставки товара 5. Стратегия привлечения потребителей
Производственный план	1. Общие сведения о предприятии 2. Технология и уровень квалификации исполнителей 3. Кадровое обеспечение 4. Объем производства 5. Расходы на персонал, сырье, смета текущих затрат 6. Расчет переменных и постоянных издержек
Организационный план	1. Описание руководящей группы 2. Организационная структура 3. Механизм поддержки и мотивации 4. Правовое обеспечение
Финансовый план	1. Затраты подготовительного периода 2. Затраты текущего (основного) периода 3. Расчет поступлений от проекта 4. Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) 5. Расчет налоговых платежей 6. Другие поступления и выплаты 7. Отчет о прибылях и убытках 8. Поток реальных денег 9. Прогнозный баланс
Направленность и эффективность проекта	1. Направленность и значимость проекта 2. Показатели эффективности его реализации 3. Анализ чувствительности проекта
Риски и гарантии	1. Предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства 2. Гарантии возврата средств партнёрам и инвесторам
Приложения	Содержат дополнительный иллюстративный материал

Какие, по вашему мнению требуются изменения структуры бизнес-плана для вашей идеи? Что можно опустить, а что добавить?

Тестовые задания по теме:

1. Структура всех бизнес-планов одинаковая

Верно

Неверно

2. Составляется с целью предупреждения лиц, допущенных к ознакомлению с бизнес-планом, о неразглашении информации в нем.

а) резюме

б) меморандум о конфиденциальности

в) бизнес-план

г) коммерческое предложение

3 Круг лиц, допускаемых к информации в бизнес-плане:

а) ограничен

б) не ограничен

в) в зависимости от содержания плана может быть ограничен

г) в зависимости от пожелания предпринимателя- автора бизнес-плана может быть ограничен

4. Резюме содержит общую информацию о том, что представляет собой проект, продукция, услуга, для реализации которой составляется бизнес-план
Верно **Неверно**
5. Резюме содержит детальную информацию о том, что представляет собой проект, продукция, услуга, для реализации которой составляется бизнес-план
Верно **Неверно**
- 6 Резюме составляется (корректируется) после составления всего бизнес-плана
Верно **Неверно**
- 7 Резюме не должно содержать конкретных цифр и итогов бизнес-плана
Верно **Неверно**
- 9 Если есть резюме, то титульный лист бизнес-плана не нужен
Верно **Неверно**
10. Меморандум конфиденциальности составляется с целью предупреждения лиц, допущенных к ознакомлению с бизнес-планом, о конфиденциальности информации в нем
Верно **Неверно**

ТЕМА 5. Стратегия и цель проекта (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Стратегия, направленная на расширение доли рынка сбыта, способствует повышению эффективности производства (за счет чего)?
- 3 Какие факторы определяют доминирование того или иного типа стратегии?
- 4 Какое значение для процесса формирования хозяйственных стратегий в условиях рынка имеет фактор времени?
5. Оказываются ли операции на рынке фиктивного капитала более выгодными с точки зрения максимизации текущих финансовых результатов, нежели приобретение существующих предприятий?
6. Как влияет увеличение инфляции на выбор стратегии?

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 5.1.

Прокомментируйте утверждение: «Если ты не знаешь, куда идти, ты обязательно придешь не туда». Как вы считаете, корректно ли оно? Почему? Какое отношение имеет процесс установления цели к бизнес-планированию. Обоснуйте вашу точку зрения.

Тестовые задания по теме:

1. Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения

а) стратегия

б) миссия

в) бизнес-план

г) политика предприятия

2. Определите направление базовой стратегии развития предприятия: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта:

а) стратегия концентрированного роста

б) стратегия интегрированного роста

в) стратегия диверсифицированного роста

г) стратегия сокращения

3. Определите направление базовой стратегии развития предприятия: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция:

а) стратегия концентрированного роста

б) стратегия интегрированного роста

в) стратегия диверсифицированного роста

г) стратегия сокращения

4. Определите направление базовой стратегии развития предприятия: централизованная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломератная диверсификация:

а) стратегия концентрированного роста

б) стратегия интегрированного роста

в) стратегия диверсифицированного роста

г) стратегия сокращения

5. Определите направление базовой стратегии развития предприятия: ликвидация, сбор урожая, сокращение расходов:

а) стратегия концентрированного роста

б) стратегия интегрированного роста

в) стратегия диверсифицированного роста

г) стратегия сокращения

6 Стратегические управленческие решения сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

Верно

Неверно

7 Стратегические управленческие решения направлены на решение оперативных текущих проблем и задач

Верно

Неверно

8 Модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок».

а) матрица Ансоффа

б) матрица БКГ

в) ADL матрица для определения вектора развития компании

9 Матрица, сопоставляющая конкурентоспособность компании и зрелость рынка

а) матрица Ансоффа

б) матрица БКГ

в) ADL матрица для определения вектора развития компании

10 Стратегический треугольник (версия Кеничи Омае) включает элементы:

а) клиенты

б) компания

в) конкуренты

г) контактные аудитории

д) поставщики

ТЕМА 6. Анализ внешнего окружения (4 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Какие задачи решает анализ внешнего окружения при составлении бизнес-плана

2. Какая информация требуется для проведения PEST- анализа?

3. В чем принципиальные различия влияния внешней микро- и макро- среды на организацию и как это учесть при бизнес-планировании?

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 6.1. Провести анализ возможностей и угроз внешнего окружения компании- предприятия сферы услуг вашего города (населенного пункта) по методике PEST – анализа. Данные представить в виде таблицы.

Таблица – Результаты PEST – анализа внешнего макроокружения ООО «XXX» г. Белово

Группы факторов	События/ факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора / события	Влияние на компанию
Политические	1				
	2				
	3...				

Экономические	1				
	2				
	3...				
Социальные	1				
	2				
	3...				
Технологические	1				
	2				
	3...				

Задание 6.2. Провести анализ внешнего микроокружения компании-предприятия сферы услуг вашего города (населенного пункта) по методике, представленной в приложении 1.

Тестовые задания по теме:

1 Внешнее микроокружение компании включает в себя:

- а) процессы, организационную структуру, систему управления
- б) потребители, поставщики, конкуренты,**
- в) политика, экономика, технологии, социальная сфера

2 Внешнее макроокружение компании включает в себя:

- а) процессы, организационную структуру, систему управления
- б) потребители, поставщики, конкуренты,
- в) политика, экономика, технологии, социальная сфера**

3 Внутренняя среда компании включает в себя:

- а) процессы, организационную структуру, систему управления**
- б) потребители, поставщики, конкуренты,
- в) политика, экономика, технологии, социальная сфера

4 Факторы внешней макросреды: изобретения, НИОКР, производство – относятся к сфере:

- а) экономики
- б) политика
- в) технологии**

г) социальная сфера

5. Факторы внешней макросреды: образование, стиль жизни, ценности, семья – относятся к сфере:

- а) экономики
- б) политика
- в) технологии
- г) социальная сфера**

6 Показатели: степень стандартизованности поставок; характер производственных связей со снабжающими фирмами; заинтересованность конкурентов в данных поставщиках - применяются для анализа:

а) конкурентов

б) поставщиков

в) потребителей

7. Факторы внешней макросреды: законодательство, ограничения, лицензирование – относятся к сфере:

а) экономики

б) политика

в) технологии

г) социальная сфера

8. Факторы внешней макросреды: безработица, налоги, курс доллара, уровень конкуренции – относятся к сфере:

а) экономики

б) политика

в) технологии

г) социальная сфера

9 Показатели: величина входного отраслевого барьера, перспективная прибыльность от реализации конкурентной стратегии - применяются для анализа:

а) конкурентов

б) поставщиков

в) потребителей

10 В результате анализа внешнего маркетингового окружения предприятия выявляются:

а) возможности

б) угрозы

в) сильные стороны

г) слабые стороны

ТЕМА 7. Комплекс маркетинга компании (4 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Каковы основные цели товарной политики?

2. Каковы задачи товарной политики?

3. Что такое товарная линия?

4. Что такое инновация товара?

5. Дайте характеристику качества и конкурентоспособности продукции.

6. Для чего необходима сертификация продукции

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 7.1. Составьте описание комплекса маркетинга любого известного вам товара (услуги) конкретного производителя. Данные представьте в виде таблицы. (В таблице приведен пример)

Таблица – Комплекс маркетинга 7Р ООО «Росгосстрах-Сибирь»

ПРОДУКТ (ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА)	
<i>Продукты ООО «Росгосстрах-Сибирь» - страховые программы, предлагаемые компанией в настоящее время. Программы существенно отличаются друг от друга, с учетом специфики сегментов рынка.</i>	
<i>Можно отметить, что продукты ООО «Росгосстрах-Сибирь» отличается гармоничностью: все продукты компании относятся к области непосредственно страховой деятельности. Показатель полноты характеризует способность товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности. С точки зрения удовлетворения потребности в страховой защите полнота продуктовой линейки ООО «Росгосстрах-Сибирь» является наибольшей: все товары данной позиции удовлетворяют названную потребность.</i>	
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<i>1 Различные потребности удовлетворяются</i>	<i>1 Не все продукты актуальны</i>
<i>2 Практически весь спектр продуктов представлен</i>	<i>2 Не все возрастные группы затронуты</i>
<i>3 Широкий выбор</i>	<i>3 Сложности при выборе и дифференциации предложения</i>
ЦЕНА (ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА)	
<i>Цены в настоящее время выше цен конкурентов или равны им.</i>	
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<i>1 Подчеркивают высокий уровень услуг</i>	<i>1 Высокие цены</i>
<i>2 Финансовое преимущество предприятия</i>	<i>2 Нет бонусных программ</i>
<i>3 Широкий диапазон ценового предложения</i>	<i>3 Нет программ ценового стимулирования</i>
СБЫТ (СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА)	
<i>Сбыт осуществляется с помощью различных систем интернет-заказа, заказа по телефону, непосредственная продажа страховых продуктов в офисе. То есть используются разноуровневые каналы сбыта: одноуровневые и нулевого уровня.</i>	
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<i>1 Задействованы разные каналы сбыта</i>	<i>1 Отсутствуют действенные каналы обратной связи</i>
<i>2 Расположение в центре города</i>	<i>2 Зачастую навязчивый и агрессивный сбыт</i>
<i>3 Не используется много посредников</i>	<i>3 Не задействованы преимущества горизонтальных систем сбыта</i>
ПРОДВИЖЕНИЕ (КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА)	
<i>Из средств массовой информации большое значение имеют электронные средства,</i>	

работающие через интернет, так как в настоящее время это наиболее удобный способ в глубинке для информирования потенциальных клиентов, расположенных на значительном расстоянии.

Личные продажи используются в процессе обращения по телефону, при непосредственном обращении в компанию.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
1 Широкое представление компании и страховых продуктов для потенциальных клиентов	1 Похожесть на конкурентов
2 Возможности выгодно представить услуги	2 Низкая эффективность некоторых каналов коммуникации
3 Используются преимущества личной продажи	3 Высокие затраты на персонал и зависимость от человеческого фактора

ЛЮДИ (ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ)

Уровень обслуживания и работы персонала с людьми имеет важное значение в формировании удовлетворенности клиентов. В ООО «Росгосстрах-Сибирь» работает квалифицированный персонал, постоянно ведется работа по обучению и повышению квалификации. В то же время не используется система мотивации, основанная на удовлетворенности клиентов, что снижает эффективность работы сотрудников.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
1 Имеются квалифицированные кадры	1 Не в полную меру используются возможности мотивации для повышения уровня обслуживания
2 Кадры предприятия имеют опыт работы в данной сфере	2 Оценка персонала напрямую не связана с потребительской удовлетворенностью
3 Стабильный коллектив	3 Имеется конкуренция на рынке труда за квалифицированные кадры

ПРОЦЕСС (ПРОЦЕСС ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ)

Особенностью страховых услуг является комплексный и сложный процесс оказания услуги. Страховые продукты являются товарами пассивного спроса, то есть во многих случаях потенциальный клиент даже не предполагает, что может решить свои проблемы, прибегнув к страхованию, поэтому специалистам страховой компании следует предлагать потребителям не просто страховой полис, а страховой продукт с определенным набором решений конкретных проблем, возникающих у данного человека (организации) в данный момент времени. Таким образом, потенциальный потребитель страховых продуктов должен четко понимать какие проблемы он может решить с помощью страхования.

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
1 Контакт непосредственно исполнителя и заказчика	1 Необходимость обеспечить взаимодействие большого количества людей
2 Возможности реагировать на пожелания клиента	2 Трудности стандартизации выполнения услуг
3 Установление долгосрочных связей	3 Сложность и комплексность услуги

ФИЗИЧЕСКОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Особенностью процесса оказания услуги страховой компании является большая зависимость уровня и качества предоставляемых услуг от материальной базы организации. Имеет значение информация о выплатах, системе работы по урегулированию страховых случаев и т.д.

<i>ПРЕИМУЩЕСТВА</i>	<i>НЕДОСТАТКИ</i>
<i>1 Имеющиеся материальные ресурсы здания и оснащения офисов</i>	<i>1 Наличие значительного числа конкурентов поблизости</i>
<i>2 Возможности расширить комплекс услуг</i>	<i>2 Белово является провинциальным, не столичным городом</i>
<i>3 Подтверждение высокого уровня качества услуг</i>	<i>3 Требуются значительные усилия и средства для поддержания высокого уровня материальных ресурсов</i>

Задание 7.2. Составьте мультиатрибутивную модель любого известного вам товара (услуги) конкретного производителя.

Задание 7.3. Проведите анализ конкурентного положения любого известного вам товара (услуги) конкретного производителя. Примеры анализа представлены ниже. Критерии оценки выбираются, исходя из особенностей объекта анализа

Конкурентное окружение гостиницы «Астра» представлено прямыми и косвенными конкурентами. Прямые конкуренты – это гостиницы, расположенные в территориальной близости к гостинице «Астра» и предлагающие аналогичные услуги. В г. Белово в настоящее время, помимо гостиницы «Астра», работают гостиница «Пражечка», гостиница «Медведь».

К косвенным конкурентам можно отнести частных лиц, предлагающих услуги размещения. Дополнительных услуг не предоставляется. Как правило, частные лица не предоставляют никаких документов, поэтому могут удовлетворить спрос ограниченного числа гостей города.

В таблице представим данные конкурентного анализа гостиницы «Астра».

Таблица – Анализ конкурентов гостиницы «Астра»

<i>Критерии оценки</i>	<i>Гостиница «Астра»</i>	<i>Гостиница «Пражечка»</i>	<i>Гостиница «Медведь»</i>
<i>Количество номеров</i>	<i>70</i>	<i>10</i>	<i>9</i>
<i>Виды номеров</i>	<i>Одноместный Одноместный повышенной комфортности Двухместный Люкс Сюит</i>	<i>Стандарт одноместный Стандарт улучшенный (одноместный) Полулюкс (1-2 местный) Люкс (1-2 местный)</i>	<i>Стандарт 4-местный Стандарт 2-местный Стандарт 3-местный Люкс 2-местный</i>
<i>Санитарная комната</i>	<i>Во всех номерах (душ +унитаз)</i>	<i>Во всех номерах унитаз, душевая кабина в номерах полулюкс и люкс</i>	<i>На этаже (душ +унитаз) в номере люкс (сауна +душ +унитаз)</i>
<i>Условия питания</i>	<i>Ресторан, кафе, завтраки</i>	<i>Завтрак</i>	<i>Нет</i>
<i>Месторасположение</i>	<i>В центре города,</i>	<i>В центре города,</i>	<i>На автомобильной</i>

	<i>ж.д. вокзал – 15 мин. пешком</i>	<i>ж.д. вокзал – 15 мин. пешком</i>	<i>трассе 5 км от города</i>
<i>Минимальная цена, руб.</i>	<i>1313</i>	<i>1200</i>	<i>1200</i>
<i>Максимальная цена, руб.</i>	<i>8625</i>	<i>4300</i>	<i>4500</i>
<i>Дополнительные услуги</i>	<i>Конференц-зал, бильярд, парковка</i>	<i>-</i>	<i>Бильярд, баня, сауна, картинг-клуб</i>
<i>Связь</i>	<i>Интернет, ТВ, городской телефон</i>	<i>Кабельное ТВ, городской телефон</i>	<i>Спутниковое ТВ.</i>

Сравнительный анализ данных таблицы показывает, что три имеющихся гостиничных предприятия заняли собственные ниши и делают упор на предложения специфических услуг. Можно охарактеризовать направленность предложений гостиницы «Пражечка» на более низкий в ценовом плане сегмент рынка. Гостиница «Медведь» предлагает отдых скорее личного плана. Пользуется спросом гостей, проживающих поблизости.

Как показал анализ конкурентов, можно сделать вывод, что гостиница «Астра» имеет конкурентные преимущества в предложении количества услуг, дополнительных услуг, ценовом диапазоне. В настоящее время с учетом имеющегося материального оснащения и предложения услуг гостиница «Астра» является лидером рынка гостиничных услуг в г. Белово.

Пример оценки конкурентоспособности магазина

Для проведения оценки конкурентоспособности выбраны три продовольственных магазина, расположенные в Старобачатах.

Магазин «Сибирь» расположен по адресу: пер. Базарный, 95, собственник - КФХ «Калашиков Н.Н.». Режим работы 9.00 – 22.00. Интерьер современный, имеет различные виды торгового оборудования.

Магазин «Калина» расположен по адресу: ул. Кузнецкая, 3, собственник – ООО «Скиф.». Режим работы 9.00 – 22.00. Интерьер обычный. Площадь ограничена. Режим работы 10.00 – 22.00.

Магазин «Партнер» расположен по ул. Экскаваторная 2, на окраине поселка. Интерьер современный, значительные торговые площади. Имеются отдельные помещения для групп товаров. Режим работы 9.00 – 22.00

В таблице представим данные для анализа критериев конкурентоспособности.

Таблица – Критерии конкурентоспособности предприятий розничной торговли

<i>Критерии привлекательности магазина</i>	<i>Кв</i>	<i>Магазины</i>					
		<i>«Сибирь»</i>		<i>«Калина»</i>		<i>«Партнер»</i>	
		<i>оценка</i>	<i>ОБ</i>	<i>оценка</i>	<i>ОБ</i>	<i>оценка</i>	<i>ОБ</i>
<i>1. Широта ассортимента</i>	<i>0,2</i>	<i>4</i>	<i>0,8</i>	<i>3</i>	<i>0,6</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>2. Качество товаров</i>	<i>0,17</i>	<i>4</i>	<i>0,68</i>	<i>4</i>	<i>0,68</i>	<i>4</i>	<i>0,68</i>
<i>3. Культура обслуживания</i>	<i>0,13</i>	<i>5</i>	<i>0,65</i>	<i>5</i>	<i>0,65</i>	<i>4</i>	<i>0,52</i>

4. Информативность услуги	0,08	4	0,32	3	0,24	5	0,4
5. Удобство размещения относительно других объектов	0,11	4	0,44	5	0,55	3	0,33
6. Удобство размещения относительно транспорта	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
7. Режим работы	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
8. Интерьер	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6
Общий оценочный балл (U)	1		4,13		3,65		4,29

Обобщенный показатель качества услуги наивысший в магазине «Партнер» и составляет 4,29. «Калина» получает 3,65 баллов, «Сибирь» - 4,13. Как видно из таблицы, на привлекательность предприятий розничной торговли в наибольшей степени влияет широта ассортимента и качество товаров.

Задание 7.4. КЕЙС Ценовая политика для бизнес-ланча

В отеле только 10% посетителей пользуются услугами ресторана. Это обеспечивает среднюю загрузку в 3 %, что является очень низким значением. Для привлечения в ресторан сторонних посетителей, не проживающих в отеле, отделом маркетинга было решено предложить услугу «Бизнес-ланча». Ожидается, что к нам придут сотрудники близлежащих офисов и предприятий. Было проведено маркетинговое исследование ближайшего конкурента по территориальному расположению и предлагаемому ассортименту (стоимость стандартного бизнес-ланча 250 руб.). Результаты представлены в табл..

Таблица -Результаты маркетингового исследования

Наименование фактора	Значимость фактора (1 – 10)	Оценка конкурента	Оценка нашего предложения
качество продуктов	10	6	10
предлагаемый ассортимент	8	8	6
вежливость персонала	8	10	10
Скорость обслуживания	6	10	7
Вкус	10	7	10
бонусная программа	5	1	5
оформление блюд	5	1	8
Атмосфера	7	8	8
качество приготовления	10	6	9

Определите возможную цену бизнес-ланча в ресторане отеля, исходя из соотношения качественных параметров по сравнению с конкурентами.

Тестовые задания по теме:

1. Для разработки комплекса маркетинга товаров используется набор:

- а) **товар, цена, распределение, продвижение**
- б) товар, цена, распределение, продвижение, персонал
- в) товар, цена, распределение, продвижение, персонал, процесс, физическое окружение

2. Для разработки комплекса маркетинга услуг используется набор:

- а) товар, цена, распределение, продвижение
- б) товар, цена, распределение, продвижение, персонал
- в) **товар, цена, распределение, продвижение, персонал, процесс, физическое окружение**

3 Сопоставьте элементы мультиатрибутивной модели продукта

Товар по замыслу – основная идея, удовлетворение ключевой потребности

Товар в реальном исполнении – марка, физические характеристики продукта, содержание услуги,

Товар с подкреплением – все, что заставит потребителя вернуться и приобрести снова (рекомендовать данный товар)

Товар в полном смысле - восприятие марки потребителем, его эмоциональная оценка бренда.

4 Матрица, сопоставляющая темпы роста рынка и долю продукта компании на рынке

- а) матрица Ансоффа
- б) **матрица БКГ**
- в) ADL матрица для определения вектора развития компании

5 В матрице БКГ продукты, имеющие наибольшие темпы роста и наибольшую долю в продуктовом портфеле компании:

- а) собаки
- б) трудные дети (знаки вопроса)
- в) дойные коровы
- г) **звезды**

6 В матрице БКГ продукты, имеющие наибольшую долю в продуктовом портфеле компании и невысокие темпы роста рынка:

- а) собаки
- б) трудные дети (знаки вопроса)
- в) **дойные коровы**
- г) звезды

7 Уровень максимальной запрашиваемой цены продукта на рынке определяет:

- а) **рыночный спрос потребителей**

- б) конкуренты
 - в) затраты на производство и продажу данного продукта
- 8 Уровень минимальной запрашиваемой цены продукта на рынке определяет:
- а) рыночный спрос потребителей
 - б) конкуренты
 - в) затраты на производство и продажу данного продукта**
- 9 Уровень средней цены продукта на рынке определяет:
- а) рыночный спрос потребителей
 - б) конкуренты**
 - в) затраты на производство и продажу данного продукта
- 10 Канал распределения нулевого уровня используется при покупке у:
- а) производителя**
 - б) дистрибьютора
 - в) ритейлера

ТЕМА 8. План производства (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

- 1 Какова главная задача производственного плана?
2. Что понимается под оптимальным объемом выпуска продукции?
3. Как рассчитать среднегодовую мощность?
4. Чем отличается пропускная способность от производственной мощности предприятия?
5. Как определяется коэффициент использования фактической производственной мощности?
6. Назовите источники формирования и покрытия потребности в оборотных средствах.
7. Чем отличается себестоимость валовой, товарной и реализованной продукции?
8. Что включают в себя общепроизводственные, внепроизводственные, общехозяйственные расходы?
9. Каковы показатели эффективности использования основных фондов и оборотных средств

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 8.1. Сгруппируйте представленные ниже виды деятельности по четырем видам производственных процессов.

1. Изготовление продукции на заводе газобетона

2. Хранение продукции на складе
3. Перевозка продукции
4. Отопление помещений
5. Уборка помещений
6. Охрана помещений
7. Снабжение электроэнергией
8. Изготовление инструмента и приспособлений
9. Ремонт, наладка оборудования
10. Учет износа оборудования и необходимость замены
11. Учет покупки и расхода сырья, готовой продукции
12. Анализ состояния рынка и продаж
13. Планирование развития, обновления фондов
14. Повышение квалификации персонала

Задание 8.2. КЕЙС Бизнес-процессы: повышение эффективности службы бронирования

Консультант отеля по результатам внутренней проверки пришел к выводу, что в системе бронирования гостиницы есть проблемы. В частности значительная часть потенциальных клиентов теряется из-за проблем с оплатой по кредитным картам. Клиенты не хотят стоять очереди в банках, платить определенный процент от суммы, иногда они боятся указывать данные своей кредитной карты для снятия оплаты за бронирование номера. Всё это оказывает негативное влияние на продажи. Один из менеджеров отеля порекомендовал вариант сотрудничества с компанией «Резерв Мастер», которая предлагает быстрый и надежный способ оплаты брони. В этом легко убедиться ознакомившись с инструкцией для клиента.

Партнеры Reserve Master представлены на рисунке .

Можно предположить, что после заключения договора с компанией «Резерв Мастер» количество оплаченных броней увеличится. Однако, нет данных, как это в целом повлияет на загрузку отеля.



Рис. - Партнеры Reserve Master.

С одной стороны, после предварительной оплаты брони, снижается риск того, что клиент откажется от услуги проживания. С другой стороны, для клиентов, которые уже решили остановиться в отеле, эта

услуга будет лишь дополнительным удобством, от которого отель не получит экономического эффекта, только дополнительные расходы.

По оценкам маркетологов услугами ReserveMaster будут пользоваться около 20% всех клиентов отеля.

Вопрос: На сколько (%) должна увеличиться выручка отеля, чтобы можно было говорить о положительном экономическом эффекте от подключения системы резервирования?

Тестовые задания по теме:

1. Совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции

а) производственный процесс

б) технологический процесс

в) процесс бизнес-планирования

2 Технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции

а) основные

б) вспомогательные

в) обслуживающие

г) информационные

3 Процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов

а) основные

б) вспомогательные

в) обслуживающие

г) информационные

4 Процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию

а) основные

б) вспомогательные

в) обслуживающие

г) информационные

5 Процессы связанные с информационным обеспечением производственного процесса

а) основные

б) вспомогательные

в) обслуживающие

г) информационные

6 Сопоставьте тип производственного процесса и выполняемые действия раскрой ткани – основной

ремонт станка – вспомогательный
доставка сырья – обслуживающий
учет материалов – информационный

7 Сопоставьте тип производственного процесса и выполняемые действия
приготовление блюда – основной

заготовка овощей – вспомогательный
уборка помещения – обслуживающий
составление меню – информационный

8 Сопоставьте принципы организации и обеспечения производственного процесса

Дифференциация - разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия

Комбинирование - объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства

Концентрация - сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках и рабочих местах

9 Максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства.

а) производственная мощность

б) производственный план

в) техпромфинплан

10 Общая мощность работающих агрегатов в конкретный момент времени

а) установленная мощность

б) экономическая мощность

в) рабочая мощность

г) располагаемая мощность

ТЕМА 9. Организационный план (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Какие системы управления вы знаете?

2. Какие основные организационные структуры управления предприятием вы знаете?

3. Чем характеризуется каждая из них?

4. Какие виды оплаты труда на промышленных предприятиях вы знаете?
5. В каких случаях необходимо использовать повременную оплату труда работающих?
6. Каким образом рассчитывается заработок работающего при повременной оплате?
7. Какие показатели нужно иметь для расчета среднего заработка?
8. Какие формы оплаты труда могут применяться на предприятии?
9. В каких случаях применяется сдельная оплата труда?
10. Какие современные формы оплаты труда вы знаете?"

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 9.1. В ресторане отеля работают посменно 2 кондитера. В их обязанности входит приготовление и оформление десертов, выпечка изделий из теста, изготовление тортов и пирожных. Часть продукции, приготовленной кондитерами, реализуется на заказ. Требования к вкусовым качествам и дизайну кондитерских изделий высокие. Минимальная плановая выручка от реализованной кондитерской продукции за месяц составляет 750.000 руб. Если компания на ФОТ и начисления на заработную плату кондитеров тратит менее 10% от выручки (показатель зарплатоёмкости), то формируется прибыль.

В настоящее время заработная плата кондитеров составляет 24.000 руб. к начислению, и сотрудники, которые работают в ресторане уже более 5 лет, считают, что могут претендовать на более высокую заработную плату.

Оба кондитера заявили, что если найдут вакансии с оплатой труда на 5.000 руб. выше, то могут перейти в другие компании. Служба персонала провела исследование рынка труда и получила следующие результаты:

Мониторинг рынка труда для штатной единицы ресторанного бизнеса «Кондитер».

В результате анализа опубликованных на сайте работы объявлений региона удалось найти 7 вакансий и 3 резюме. Данная информация поможет рассчитать плановый фонд оплаты труда кондитера.

Вакансия №1. Кондитер-оформитель в кондитерский цех производственного предприятия. График работы 3/3, 07.00-19.00. Заработная плата **от 25000 руб. Надбавка за разряд и стаж работы в компании.**

Вакансия №2. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 24500 до 26000 руб.**

Вакансия №3. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 21000 до 26000 руб.**

Вакансия №4. Кондитер в ресторан бизнес-отеля. График работы 2/2, 10.00-22.00. Заработная плата **от 20000 руб. Премии выплачиваются за заказные торты и банкеты.**

Вакансия №5. Кондитер в ресторан с караоке. График работы 2/2. Заработная плата **от 22000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №6.

Кондитер в ланч-бар для приготовления десертов. График работы 5/2, 10.00-19.00. Заработная плата **от 20000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №7. Пекарь-кондитер в ресторанный сеть для приготовления порционных и банкетных блюд. График работы 5/2, 08.00-17.00. Заработная плата **от 21000 руб.**

Резюме №1. Кондитер в ресторане отеля. Опыт работы в ресторане отеля и в производственном цеху свыше 5 лет. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 25000 руб.**

Резюме №2. Кондитер без опыта работы. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №3. Кондитер-пекарь. Опыт работы 2 года на хлебокомбинате пекарем. Образование среднее. Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №4. Повар-кондитер. Опыт приготовления десертов 2 года. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 22000 руб.**

Вопрос: Используя данные рынка труда, определите, насколько велик риск ухода кондитера.

Вопрос Определите на сколько можно поднять зарплату кондитеру, сохранив эффективность кондитерского производства.

Задание 9.2. Определите численность рабочих-сдельщиков на основе следующих данных.

Технологическая трудоемкость производственной программы составляет по плану 3560 тыс. нормо-часов. Реальный фонд рабочего времени в плановом периоде — 225. Реальная продолжительность рабочего дня — 7,78 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,2.

Задание 9.3 Определите плановую численность производственных рабочих на основе следующих данных.

Технологическая трудоемкость производственной программы по плану составляет 3560 тыс. нормо-часов. Трудоемкость обслуживания технологического процесса — 1606 тыс. нормо-часов. Трудоемкость обслуживания производства — 2600 тыс. нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени — 1750,54. Коэффициент выполнения норм по плану — 1,2.

Задание 9.4 Определите численность рабочих участка на основе следующих данных.

Годовая производственная программа по выпуску продукции — 100 тыс. шт. Плановая норма выработки в час — 5 шт. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,2. Плановый фонд рабочего времени одного рабочего — 1750,5 ч.

Задание 9.5 Определите среднесписочную численность бригады на основе следующих данных.

Сменное производственное задание — 60 шт. Норма времени, необходимая для изготовления одного изделия, — 3 ч. Плановый коэффициент выполнения норм — 1,2. Режим работы — двухсменный. Продолжительность рабочей смены — 8 ч. Коэффициент использования номинального фонда времени — 0,9.

Задание 9.6 Рассчитайте среднесписочный состав бригады на основе следующих данных.

Общий годовой объем работы бригады — 800 тыс. т. Суточная норма выработки — 120 т. Коэффициент выполнения норм — 1,2. Коэффициент использования номинального фонда времени — 0,9. Работа производится круглосуточно 365 дней.

Тестовые задания по теме:

1 Упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают деятельность организации как единого целого

а) организационная структура управления компанией

б) система стратегического управления компанией

в) штатное расписание компании

2 Система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающим в них персоналом

а) организационная структура управления компанией

б) система стратегического управления компанией

в) штатное расписание компании

3 Сопоставьте содержание этапов процесса формирования организационной структуры управления:

Формирование общей структурной схемы - определение основных параметров структуры

Разработка состава основных структурных подразделений и связей между ними - распределение конкретных задач между подразделениями, выделение самостоятельных структурных подразделений

Регламентация организационных структур - определение состава внутренних элементов базовых структурных подразделений

Расчет затрат на содержание АУП - разработка процедур выполнения отдельных работ

4 Сведения о ключевых менеджерах и владельцах в бизнес-плане вызывают первостепенный интерес у потенциальных инвесторов и оказывают определяющее влияние на их решение об участии в проекте.

Верно

Неверно

5 Отметьте сведения, которые не следует включать в раздел бизнес-плана «Сведения о ключевых менеджерах и владельцах»

а) фамилия, имя, отчество

б) семейное положение

в) образование

г) наличие ученой степени

д) адрес фактического проживания

е) достижения работника в выполнении сходных функций

6 Определяет потребность в персонале исключительно в численном выражении, без учета квалификационных требований и особенностей организации.

а) количественная оценка потребности в персонале

б) качественная оценка потребности в персонале

в) личностная оценка потребности в персонале

7 Определяет потребность в персонале с учетом категории, профессии, специальности и уровня квалификационных требований к кандидатам

а) количественная оценка потребности в персонале

б) качественная оценка потребности в персонале

в) личностная оценка потребности в персонале

8 Определяет потребность в персонале с учетом ценностных ориентаций будущего работника, его уровня образования, дополнительных навыков и умений

а) количественная оценка потребности в персонале

б) качественная оценка потребности в персонале

в) личностная оценка потребности в персонале

9 Величина фонда заработной платы основывается на данных штатного расписания

верно

неверно

10 Затраты на оплату труда включают расходы на социальные взносы

верно

неверно

ТЕМА 10. Финансовый план (4 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Что включает оперативное финансовое планирование?

2. Для каких целей необходимы документы оперативного финансового планирования?

3. Что включает долгосрочное финансовое планирование?

4. Для каких целей необходимы документы долгосрочного финансового планирования?

5. Что содержит и отражает Баланс предприятия?

6. Что содержит и отражает Отчет о прибылях и убытках?
7. Какие вы знаете основные показатели эффективности использования оборотных средств?
8. Что содержит и отражает Отчет о движении денежных средств?
9. Каким образом эти документы могут применяться в бизнес-планировании?
10. Какие вы знаете основные показатели эффективности результатов деятельности предприятия?
11. Как образуется нераспределенная прибыль?
12. Какие вы знаете основные этапы расчета безубыточности?
13. Какие вы знаете основные виды деятельности предприятия и соответствующие доходы по ним?"

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 10.1. кейс. Выбор типа финансирования проекта: открытие пиццерии

Не все инвестиционные проекты можно и нужно финансировать за счет собственных средств. Иногда для развития бизнеса целесообразно воспользоваться привлеченными источниками финансирования.

Менеджмент отеля предполагает, что пиццерия со средним чеком 800 рублей позволит привлечь новые категории гостей не только из отеля, но и из центра города. Вот что говорят об этой идее эксперты:

«Демократичный вариант в меру интеллигентного «фаст-фуда», рассчитанного на молодую публику, средний класс и даже семьи с детьми. Здесь нет жестких требований к оформлению интерьера и рецептуре пиццы: она может быть как итальянской, так и американской. Для разнообразия меню можно дополнить салатами, супами, алкогольными и безалкогольными напитками, десертами, но пицца в нем должна составлять не меньше 40-50% ассортимента».

«Что нужно, чтобы открыть пиццерию? Главное – подобрать для нее соответствующее помещение и оборудование. В зависимости от формата заведения площадь его может быть от 50 до 150 кв.м, но оно должно отвечать всем требованиям СЭС и служб пожарной безопасности».

«Выбор оборудования, которое понадобится, чтобы открыть пиццерию, зависит от рецептуры пиццы и количества клиентов, которое вы планируете обслуживать. В любом случае вам не обойтись, без машин для приготовления и формирования теста, печи для выпечки пиццы, кухонных столов, моечных машин и ванн, холодильников и т. д. Окончательный список оборудования и его производительность лучше всего согласовать с профессионалом-консультантом или вашим шеф-поваром».

«Сколько стоит открыть пиццерию? Точный ответ зависит от региона, величины города, формата и размера заведения, цены покупки или аренды недвижимости, ремонта и оборудования. В среднем эта сумма может составить от 3 до 20 млн. рублей. В эту сумму входят все расходы от покупки или аренды недвижимости и оборудования до обучения персонала и закупки

продуктов» (По материалам сайта «Идеи для Вашего бизнеса» - Доступно по адресу: <http://bazaidei.ru/kak-otkryt-picceriyu>).

Компания-подрядчик, готовая взяться за осуществление проекта с пиццерией, представила предпринимателю смету затрат на обустройство пиццерии на территории отеля, площадью 100м². Величина затрат по проекту составляет 5 млн. руб. – на обустройство помещения, и 10 млн. руб. – на оборудование. Техническая эксплуатация оборудования обходится его владельцу ежегодно в 1 млн. руб.

Предприниматель рассматривает несколько вариантов приобретения оборудования. Это могут средства самого предпринимателя, либо кредит в размере 10 млн. руб., сроком на 4 года (номинальная ставка по кредиту - 18%), либо операционная аренда оборудования на тот же срок. Ежегодный платеж в конце года составляет 4 млн. руб. Право собственности остается у арендодателя, т.е. по окончании договора имущество возвращается ему. Техническое обслуживание имущества в этом случае также возлагается на арендодателя.

Износ оборудования начисляется равномерно по ставке 25%.

Вопрос: Как вы считаете, какой вариант финансирования оборудования является наиболее выгодным для предпринимателя?

Задание 10.2. КЕЙС. Выбор источников финансирования инвестиционной программы

После рассмотрения различных вариантов и дополнительных расчетов в инвестиционную программу по развитию отеля вошли следующие проекты:

1. Переоборудование кухни ресторана – сумма инвестиций 1.200.000 рублей.
2. Установка лифтов – 5.500.000 рублей.
3. Прокладка оптоволоконного кабеля – 3.500.000 рублей.
4. Организация конференц-центра – 6.000.000 рублей.
5. Развитие SPA-центра – 8.000.000 рублей.

Общая суммарная стоимость инвестиционной программы, которую принес на утверждение предпринимателю-собственнику директор гостиницы, составила 24.200.000 рублей. Согласно прогнозам экономической службы отеля, чистая прибыль отеля в результате реализации программы вырастет на 50%.

Одновременно с инвестиционной программой, встал вопрос – за счет каких средств финансировать программу. Следует ли для этого направить годовую чистую прибыль отеля или потребуются дополнительные средства от инвестора.

От местного банка поступило очень льготное предложение по кредиту - на всю необходимую сумму, под 15% годовых. Кредит предоставляется банком на три года, с рассрочкой первого платежа в один год, вся сумма погашается равными суммами в течение двух следующих лет.

Вопрос: Определите оптимальный вариант финансирования инвестиционной программы отеля.

Задание 10.3. КЕЙС. . Открытие spa-центра

Предприниматель задумался о том, как наиболее эффективно использовать площадь отеля, в настоящее время занимаемую SPA-центром. Эта площадь составляет 200м². SPA-центр не был запущен прошлым хозяином гостиницы, была только сделана подготовка площадей.

Из возможных вариантов дальнейшего использования площадей были выбраны следующие:

1. сделать дополнительные инвестиции, дооборудовать SPA с тем, чтобы привлечь в него гостей не только из отеля, но и из города;
2. вместо SPA-центра разместить на его площади еще 8 новых номеров;
3. оставить SPA, но не управлять им самим, не делать инвестиций, а отдать это помещение в аренду сторонней компании, но поставить условие – сохранить сферу деятельности. Тогда гости отеля будут иметь дополнительный сервис от пребывания в гостинице, а у предпринимателя не будет хлопот с его обслуживанием.

По просьбе финансового директора, были просчитаны бюджеты каждого из этих мероприятий. Они выглядят следующим образом:

1. Дооборудование SPA-центра обойдется в 8.000.000 руб. Для его финансирования планируется привлечь кредит сроком на 1 год под 12% годовых. Маркетинговая служба отеля предполагает, что после дооборудования, количество клиентов SPA из числа гостей составит 10 чел./день, кол-во клиентов, приезжающих из города составит также 10 чел./день. Средний чек составит 2.300 руб. SPA-центр будет работать круглый год.

2. Расширение номерного фонда на 8 номеров обойдется в 7.000.000 руб. Эту сумму предполагается взять в кредит, сроком на 1 год под 14% годовых. Маркетинговая служба отеля предполагает, что расширение номерного фонда увеличит выручку отеля не более чем на 5%.

3. Сдача SPA-центра в аренду предположительно принесет 200.000 руб. (200м²*1.000 руб./м²) в месяц. Затраты (эл/энергия, вода и т.д.) по содержанию центра (50.000 руб./мес.) будет нести арендатор.

Вопрос: Какой из трех вариантов использования площадей SPA является наиболее привлекательным, если предприниматель желает получать прибыль с первого года реализации проекта?

Тестовые задания по теме:

1 Процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению организации и ее развития необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности в будущем периоде.

а) финансовое планирование

б) бизнес-планирование

в) расчет эффективности инвестиций

2 Главная цель финансового планирования — определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе планирования финансовых показателей и целесообразных направлений их расходования в плановом периоде.

Верно

Неверно

3 Найдите задачу, не свойственную финансовому планированию в бизнес-плане

- а) выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации;
- б) эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития организации, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
- в) увязка финансовых ресурсов с показателями производственного плана организации;
- г) обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом, банками и другими финансовыми структурами
- д) привлечение наиболее квалифицированных специалистов финансового профиля.**

4 Из каких прогнозных финансовых документов состоит финансовый план

- а) прогноз финансовых результатов;**
- б) проект движения денежных средств;**
- в) прогнозный баланс предприятия**
- г) план производства продукции

95 Выручка рассчитывается как произведение прогнозируемой цены на количество выпускаемой продукции, определенной в производственной программе

Верно

Неверно

6 Выручка рассчитывается как произведение стоимости материалов на количество выпускаемой продукции, определенной в производственной программе

Верно

Неверно

7 Величина материальных затрат рассчитывается как произведение стоимости материалов на количество выпускаемой продукции, определенной в производственной программе

Верно

Неверно

8 К прочим расходам относятся затраты на:

- а) содержание и ремонт зданий**
- б) эксплуатация оборудования**

- в) страхование собственности
- г) оплата лицензий на право деятельности
- д) транспортные расходы
- е) затраты на маркетинг

9 К управленческим расходам относятся затраты на:

- а) содержание и ремонт зданий
- б) эксплуатация оборудования
- в) страхование собственности**
- г) оплата лицензий на право деятельности**
- д) транспортные расходы
- е) затраты на маркетинг

10 К коммерческим расходам относятся затраты на:

- а) содержание и ремонт зданий
- б) эксплуатация оборудования
- в) страхование собственности
- г) оплата лицензий на право деятельности
- д) транспортные расходы**
- е) затраты на маркетинг**

ТЕМА 11. Оценка и анализ рисков (4 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1. Что включают в себя количественный и качественный методы анализа риска?
2. Для каких целей необходимо ранжировать риски?
3. Какие формы управления риском вы знаете?
4. Чем отличаются финансовый и инвестиционный риски?
5. Какие показатели используются для измерения степени риска?
6. Какой метод используется для определения вероятности банкротства?"

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 11.1. Предприятие для продвижения товаров А, Б и В использует два вида скидок от цены товара (сезонные и оптовые), стимулирующие объем покупки (шт.), и непрерывность покупки. Из 100 случаев реализаций товара А 70 % осуществлялось с первым видом скидок, прибыль с единицы продукции составила 40 руб.; 30 % случаев реализации связаны со вторым видом скидок, прибыль с единицы продукции составила 25 руб.

По товару Б прибыль с единицы продукции в 120 случаях реализации со скидкой от объема покупки (оптовые) составляла 35 руб.; в 80 случаях (сезонные) — 20 руб.

По товару В прибыль с единицы продукции в 130 случаях реализации со скидкой от объема покупки составляла 20 руб.; в 70 случаях (сезонные) — 40 руб.

Оцените риск недополучения запланированной прибыли по продукции А, Б и В при реализации со скидкой от цены.

Задание 11.2. Предприятие Альфа 31 мая заключило с предприятием Вега форвардный контракт на поставку товара 1 октября: 200 т сырья по цене 6000 руб. за 1 т с оплатой в момент заключения договора. В соответствии с контрактом предприятие Вега 1 октября поставило предприятию Альфа сырье в полном объеме. В течение данного периода времени цена за 1 т сырья возросла до 8000 руб.

Рассчитайте результаты сделки для предприятия Альфа и предприятия Вега. Определите вид предпринимательского риска, способ его снижения.

Задание 11.3. Предприятие заключило фьючерсный контракт 10 октября 2019 г. на поставку сырья А 10 марта 2020 г. в количестве 500 кг по цене 100 долл. США за 1 кг. Курс доллара на момент заключения контракта составил 64 руб.; на момент поставки сырья цена за 1 кг сырья А — 120 долл. США, курс доллара — 78 руб.

Определите риски, связанные с проведением соответствующей хозяйственной операции.

Задание 11.4. Предприятие имеет следующие результаты реализации продукции за квартал на трех сегментах рынка.

Таблица – Данные о реализации продукции

Регионы	Средняя цена товара, руб.		Объем реализации, млн. шт.	
	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие
1	45	45	30	31
2	48	47	27	28
3	43	44	35	35

Цена товара дана с учетом транспортных расходов.

Разработайте стратегию предприятия по реализации продукции с учетом фактора риска (активная, адаптивная, консервативная).

Задание 11.5. Эксперты компании определили следующие показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке.

Таблица – Данные прогноза реализации

Вид товара	Объем реализации, шт			Цена 1 шт, руб.
	январь	февраль	март	
1	52	50	56	10,0
2	23	25	26	15,0
3	85	83	90	8,0
4	20	20	16	10,0
5	40	42	35	7,0
6	60	65	65	6,0
7	36	39	40	9,0
8	28	28	26	13,0

Дайте предложения по производственной программе предприятия с учетом фактора риска (с минимальным, средним и максимальным риском).

Таблица – Данные прогноза прибыли

Стратегии реализации товара	Прибыль в зависимости от ситуации, млн. руб.		
	1	2	3
А	48	67	52
Б	89	24	46
В	72	49	76

Определите:

- 1) стратегию реализации товара, которую следует выбрать, если спрос на все товары будет возрастать;
- 2)) оптимальную стратегию реализации с учетом фактора риска, если эксперты считают вероятность реализации ситуации № 1 — 40 %, № 2 — 35 %, № 3 — 25 %.
- 3) Допустим, что условия реализации товаров будут неблагоприятными, какую стратегию вы могли бы предложить?"

Тестовые задания по теме:

1 Возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных видов деятельности человека и общества, а также тех или иных явлений природы

а) риск

б) угроза

в) опасность

2 Сопоставьте виды рисков

Прогнозируемые риски —риски, которые связаны с циклическим развитием экономики, сменой стадий конъюнктуры финансового рынка, предсказуемым развитием конкуренции и т.п.

Непрогнозируемые риски — риски, отличающиеся полной непредсказуемостью проявления.

3 Определите последовательность этапов управления рисками

Обнаружение рисков – 1

Анализ рисков – 2

Планирование действий – 3

Внедрение действий – 4

Наблюдение, измерение, контроль – 5

4 Сопоставьте виды потерь от рисков

Материальные потери - затраты или прямые потери объектов в натуральном выражении.

Трудовые потери - потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери - возникают в результате прямого денежного ущерба. Они могут быть также результатом неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращение долгов и др.

Потери времени – возникают, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом

5 Оценка рисков, при которой определяется степень важности риска и выбирается способ реагирования

а) качественная оценка рисков

б) количественная оценка рисков

в) интегральная оценка рисков

6 Оценка рисков, при которой определяется вероятность возникновения рисков и влияние последствий рисков на проект, что помогает группе управления проектами верно принимать решения и избегать неопределенностей

а) качественная оценка рисков

б) количественная оценка рисков

в) интегральная оценка рисков

7. Позволяет следить за идентификацией рисков, определяет остаточные риски, обеспечивает выполнение плана рисков и оценивает его эффективность с учетом понижения риска

а) мониторинг риска

б) контроль риска

в) анализ риска

г) идентификация риска

8 К потерям от риска в производственной деятельности относятся:

а) снижение намеченных объектов производства и реализации продукции

б) снижение цены, относительно той, по которой намечалось реализовать продукцию

в) повышенные материальные затраты

г) убытки от падения рынка ценных бумаг

9 Установление предельного объема выпуска продукции, предельного объема отгрузки продукции в кредит, лимитов на привлечение заемных средств, лимитов на объем инвестиций в определенную сферу деятельности

а) нормативный метод снижения рисков

б) страховой метод снижения рисков

в) диверсификация

10 Оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта на его конечные характеристики

а) анализ чувствительности проекта

б) анализ сопоставимости проекта

в) анализ рисковости проекта

ТЕМА 12. Форма представления бизнес-плана (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1 Как вы считаете, следует ли каждый раз готовиться к выступлению и презентации бизнес-плана для разных групп инвесторов?

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 12.1.

Разработайте рекомендации по содержанию текста выступления:

- 1) ключевые моменты, которые нужно обязательно проговорить;
- 2) стиль и манеру преподнесения текста;
- 3) ответы на вопросы и возражения.

Задание 12.2.

Разработайте рекомендации по содержанию электронной презентации:

- 1) стиль и характер оформления слайдов;
- 2) содержание презентации;
- 3) другие важные моменты презентации

ТЕМА 13. Экспертиза бизнес-плана (2 часа)

Вопросы для самоподготовки и обсуждения

1 Как по-вашему мнению связаны экспертиза бизнес-плана и экономическая безопасность? Докажите наличие/отсутствие связи.

2. Какое значение имеет верификация данных в ходе оценки бизнес-плана

Практические задачи, деловые ситуации

Задание 13.1. Разработайте критерии оценки следующих бизнес-планов:

- 1) производства пластиковых окон;
- 2) производства продукции из твердых коммунальных отходов;
- 3) дома престарелых.

Будут ли приниматься во внимание социальные аспекты плана?

Задание 13.2. Имеются данные оценки проекта «ВНИМАНИЕ – ТУБЕРКУЛЕЗ».

Проект осуществляется в городе X с населением 500 тыс. человек крупной молодежной НКО, сотрудничающей с местным комитетом здравоохранения. Актуальность проекта обусловлена прошедшей недавно амнистией, увеличивающимся притоком беженцев и разрушением системы обязательного флюорографического обследования. Продолжительность проекта 1,5 года.

Данные оценки представлены в таблице.

Таблица – Результаты экспертизы проекта Внимание – туберкулез

	Описание основных частей проекта	Индикаторы и показатели достижений	Индикаторы и показатели достижений	Риски и предположения
Общие цели	Улучшение состояния здоровья горожан, снижение риска инфекционных заболеваний	Увеличение числа случаев выявления латентного туберкулеза Снижение заболеваемости туберкулезом в городе X на 5%	Данные медицинской статистики	
Цель проекта	Изменить отношение горожан к мерам профилактики туберкулеза и повысить их действенность	Изменение у не менее чем 25% населения отношения к профилактике туберкулеза и готовности ее проводить	Выборочный репрезентативный опрос населения в начале и в конце проекта	
Ожидаемые результаты	Улучшилась информированность горожан о мерах профилактики туберкулеза Горожане стали более активно принимать участие в мероприятиях по профилактике туберкулеза	Повышение информированности жителей о мерах профилактики туберкулеза в 4 раза Повышение посещаемости флюорографии молодежью и трудоспособным населением на 20%	Выборочный репрезентативный опрос населения в начале и в конце проекта Данные тубдиспансеров, роддомов и флюорографических станций Списки участников курса	

	Подготовлены агитаторы, которые могут работать в различных организациях	Снижение вдвое числа отказов от прививок детей Подготовленные агитаторы смогли привлечь не менее 50 новых волонтеров Подготовлено не менее 50 агитаторов		
Мероприятия, действия	Курс по подготовке агитаторов из числа членов организации (3 дня, 50 участников) Проведение лекций в школах (не менее 300) Изготовление и трансляция видеороликов перед киносеансами (2 ролика, 3 месяца трансляций...) Печать и распространение листовок в общественных местах (...) Публикация материалов в СМИ (...)	Затраты соответствуют бюджету Мероприятия проекта выполнены в срок и в полном объеме	Финансовый и содержательный отчет по проекту	

Доработайте таблицу, закончив последний раздел оценки «Риски и предположения»

4.3. Критерии оценивания по элементам практических заданий.

4.3.1 Критерии оценивания устного ответа на вопросы по теме

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Оценка «Отлично» ставится, если обучающийся полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «Хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «Отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «Удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «Неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «Неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающихся, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

4.3.2 Критерии оценивания решения практических задач и ситуаций

В ходе решения практических задач и ситуаций оценивается:

1) самостоятельность решения задачи (анализа ситуации) и работы с конспектом лекций (учитывается индивидуальная работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в конспекте лекций необходимой информации);

2) правильность решения задачи (анализа ситуации) (учитывается логическая последовательность выполняемых действий, правильность математических вычислений, аккуратность оформления решения задачи).

Оценка по результатам наблюдения за работой на практическом занятии формируется в соответствии с критериями:

Оценка «отлично» - полное верное решение, в решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения.

Оценка «хорошо» - решение в целом верное, в решении нет существенных ошибок, но задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок.

Оценка «удовлетворительно» - решение задачи оформлено не аккуратно, в решении допущена существенная ошибка в математических расчетах или в логической последовательности выполняемых действий, которая повлияла на окончательный результат.

Оценка «неудовлетворительно» - решение содержит существенные ошибки, решение неверное или отсутствует.

4.3.3. Критерии оценивания выполнения теста

Оценка теста выставляется в баллах (соответственно, если даны верные ответы на все вопросы теста, ставится оценка «5», если не дано ни одного верного ответа – «2»). За полностью верный ответ на задание теста (т.е. выбраны все верные варианты и не выбрано ни одного неверного) ставится максимальное (для этого вопроса теста) число баллов. Если ответ был дан неверно или частично верно (т.е. выбраны неверные или не выбраны верные варианты), ставится оценка 2. Максимальное (для данного вопроса) число баллов равномерно распределяется на количество верных вариантов ответа. Баллы за выполнение задания ставятся в зависимости от того, сколько правильных ответов выбрано.

В каждом варианте тестов по каждой теме 10 вопросов.

Шкала оценивания теста

1. Если тестируемый набрал 60 и менее процентов правильных ответов, он получает оценку 2;
2. Если тестируемый набрал от 61 до 75 процентов правильных ответов, он получает оценку 3;
3. Если тестируемый набрал от 76 - 89 процентов правильных ответов, он получает оценку 4;
4. Если тестируемый набрал 90 и более процентов правильных ответов, он получает оценку 5.

4.4. Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации студентов (экзамена)

1. Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.
2. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители, заказчики.

3. Принципы бизнес-планирования.
4. Виды бизнес-планов. Функции бизнес-планов: внутренние и внешние
5. Методы и технические приемы использования в бизнес-планировании.
6. Информационное обеспечение планирования. Плановые показатели, нормы и нормативы.
7. Процесс бизнес-планирования и последовательность разработки бизнес-плана.
8. Особенности отраслевого бизнес-планирования (производство продукции, работы, услуги).
9. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы разработки бизнес-идей.
10. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления.
11. Суть бизнес-модели. Виды бизнес-моделей
12. Основные разделы бизнес-плана.
13. Меморандум о конфиденциальности
14. Резюме. Краткое содержание. Важность резюме.
15. Определение общего направления деятельности.
16. Матрица Ансоффа.
17. ADL матрица для определения вектора развития компании.
18. Формулирование стратегии компании
19. Оценка факторов макросреды.
20. Прогноз конъюнктуры рынка, емкость рынка.
21. Сегментация рынка, определение целевых сегментов.
22. Анализ конкурентов.
23. Анализ поставщиков.
24. Прочие внешние контактные аудитории.
25. Прогнозирование величины продаж.
26. Описание продукта (товар, услуга).
27. Мультиатрибутивная модель продукта.
28. Матрица BCG.
29. Планирование цены. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов.
30. Распределение продукта.
31. Продвижение продукта на рынок.
32. Оценка конкурентоспособности продукта
33. Производственный процесс и его обеспечение.
34. Производственные мощности.
35. Этапы составления плана производства.
36. Планирование сметы затрат на производство продукции
37. Организационная структура управления.
38. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах.
39. Кадровая политика и развитие персонала.
40. Планирование потребности в персонале.
41. Планирование фонда заработной платы
42. Цели, задачи и функции финансового планирования.
43. Планирование доходов и поступлений.

44. Планирование расходов и отчислений.
45. Прогноз финансовых результатов от основной деятельности.
46. Источники, формы и условия финансирования.
47. Анализ эффективности инвестиций.
48. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана.
49. Планирование финансовых результатов по проекту.
50. Понятие и классификация рисков в бизнес-планировании.
51. Оценка рисков.
52. Оценка потерь в связи с рисковыми ситуациями.
53. Пути снижения рисков.
54. Рентабельность бизнеса с учетом рисков. Анализ чувствительности проекта
55. Обзор возможных форм представления бизнес -плана. Рекомендации к презентации бизнес-плана
56. Цели, задачи экспертизы бизнес-плана.
57. Этапы проведения экспертизы бизнес-плана.
58. Логико-структурная схема для оценки бизнес-плана.
59. Критерии оценки бизнес-плана.
60. Экспертный анализ бизнес-плана

5. Список рекомендованной литературы

5.1. Основная литература:

1. Вагина, Н.Д. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов по направлению 080100.62 «Экономика», профиль 080107.62 «Финансы и кредит» и для специальности 080101.65 «Экономическая безопасность» всех форм обучения / Н. Д. Вагина ; сост.: Н. Д. Вагина ; ФГБОУ ВПО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева», Каф. финансов и кредита. - Кемерово : Издательство КузГТУ , 2013. – 118 с. <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91195&type=utchposob:common>

2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06299-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434599>

5.2 Дополнительная литература

3. Елиферов, В.Г. Бизнес – процессы: Регламентация и управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с.

4. Вагина, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Кузбасс. гос. техн. ун-т. – Кемерово, 2011. – 120 с.

5. Вагина, Н.Д. Бизнес-планирование: учеб.пособие для студентов специальности 080105 «Финансы и кредит» / ГОУ ВПО «Кузбас.гос.техн.ун-т». Кемерово, 2011.- 120 С. <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=90488&type=utchposob:common>

6. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 435 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432952>

6 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Официальный сайт Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева.
2. Режим доступа: www.kuzstu.ru.
3. Официальный сайт филиала КузГТУ в г. Белово <http://belovokyzgty.ru>
4. Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>
5. Гарант <http://www.garant.ru/>

Методика экспертной оценки факторов внешней среды, влияющих на жизнедеятельность организации¹

Таблица 1 – Оценка параметров рынка

Факторы оценки	К-т значимости фактора	Критерии оценки факторов	К-т значимости критерия
Емкость (размер) рынка (Ф1)	0,42	Имеется широкая возможность для увеличения размера рынка в связи с возрастанием численности населения, размера дохода на душу населения (К11)	0,58
		Возможность расширения емкости рынка отсутствует (размер рынка стабилен) (К12)	0,32
		Наблюдается тенденция к сокращению размера рынка (К13)	0,10
Обновление рынка (Ф2)	0,26	Рынок продукции динамичен: быстрое обновление ассортимента (К 21)	0,45
		Рынок стабилен, обновление ассортимента в соответствии с жизненным циклом продукции (К 22)	0,35
		Рынок склонен к застою: динамика обновлении продукции низкая (К 23)	0,20
Чувствительность рынка к ценам (Ф3)	0,32	Высокая: спрос эластичен по цене (К 31)	0,12
		Низкая: спрос не эластичен по цене (К 32)	0,38
		Отсутствие чувствительности: единичная ценовая эластичность (К 33)	0,50

Для оценки умножаем вес фактора и коэффициент значимости того фактора, который характерен для анализируемого предприятия. Складываем полученные данные по всем факторам – получаем оценку по рыночным параметрам. Аналогично – расчеты по всем таблицам.

Таблица 2 – Оценка влияния на организацию социально-экономических тенденций во внешней среде

Факторы оценки	К-т значимости фактора	Критерии оценки факторов	К-т значимости критерия
Информационная уязвимость (Ф1)	0,20	Значительная (К11)	0,15
		Средняя (К12)	0,40
		Низкая (К13)	0,45
Уровень доходов населения (тенденция) (Ф2)	0,20	Снижение (К 21)	0,15
		Стабилизация (К 22)	0,36
		Рост (К23)	0,49
Влияние налогообложения (Ф3)	0,17	Крайне отрицательное (К 31)	0,13
		Значительное (К 32)	0,30
		Незначительное (К 33)	0,57
Воздействие снижения	0,11	Позитивное (К41)	0,49

¹ Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий [Электронный ресурс]/ В.В. Дорофеева – Режим доступа: www.journal-discussion.ru/publication.php?id=102

уровня занятости (Ф4)		Нейтральное (К42)	0,41
		Негативное (К43)	0,09
Темпы экономического роста (Ф5)	0,14	Ускоренные (К51)	0,49
		Стабильные (К52)	0,40
		Низкие (К53)	0,09
Уровень предпринимательской активности в регионе (Ф6)	0,08	Очень низкий (К61)	0,03
		Низкий (К62)	0,09
		Скорее низкий (К63)	0,12
		Скорее высокий (К64)	0,20
		Высокий (К65)	0,26
		Очень высокий (К66)	0,30
Социально-демографическая ситуация в регионе (Ф7)	0,05	Очень благоприятная (К71)	0,47
		Благоприятная (К72)	0,24
		Скорее неблагоприятная (К73)	0,16
		Очень неблагоприятная (К74)	0,13
Политические условия (Ф8)	0,05	Очень благоприятная (К81)	0,35
		Благоприятная (К82)	0,24
		Скорее неблагоприятная (К83)	0,20
		Неблагоприятные (К84)	0,12
		Очень неблагоприятная (К85)	0,09

Таблица 3 – Оценка конкуренции внутри отрасли

Факторы оценки	Коэффициент значимости фактора	Критерии оценки факторов	Коэффициент значимости критерия
Динамика и изменение спроса (Ф1)	0,31	Растущая (К11)	0,58
		Стабильная (К12)	0,37
		Сокращающаяся (К13)	0,05
Число конкурентов (Ф2)	0,08	Небольшое (К 21)	0,49
		Убывающее (К 22)	0,33
		Большое (К23)	0,10
		Постоянно растущее (К24)	0,08
Стадия жизненного цикла отрасли (Ф3)	0,23	Зарождение (К 31)	0,40
		Рост (К 32)	0,38
		Замедление роста (К 33)	0,12
		Зрелость (К 34)	0,08
		Закат (К 35)	0,02
Величина входного отраслевого барьера (Ф4)	0,04	Низкий (К41)	0,64
		Высокий (К42)	0,36
Агрессивность конкуренции (Ф5)	0,15	Низкая (К51)	0,40
		Средняя (К52)	0,33
		Высокая (К53)	0,17
		Очень высокая (К54)	0,10
Перспективная прибыльность от реализации конкурентной стратегии (Ф6)	0,19	Выше среднеотраслевой (К61)	0,50
		На уровне среднеотраслевой (К65)	0,32
		Ниже среднеотраслевой (К66)	0,18

Таблица 4 – Оценка воздействия силы покупателей

Факторы оценки	К-т значимости фактора	Критерии оценки факторов	К-т значимости критерия
Доля закупок клиентом от общего объема продаж (Ф1)	0,30	Крупная (К11)	0,50
		Средняя (К12)	0,30
		Незначительная (К13)	0,20
Баланс спроса-предложения (Ф2)	0,24	Спрос выше предложения (К 21)	0,46
		Спрос равен предложению (К 22)	0,41
		Спрос ниже предложения (К23)	0,13
Тенденция изменения доходов покупателей (Ф3)	0,20	Сокращение (К 31)	0,09
		Стабилизация (К 32)	0,40
		Рост (К 33)	0,51
Значимость покупаемых товаров для покупателей (Ф4)	0,12	Крайне важны (К41)	0,49
		Являются необходимыми (К42)	0,38
		Не являются значимыми (К43)	0,13
Величина издержек перехода для покупателя (Ф5)	0,14	Предельно высокая (К51)	0,33
		Значительная (К52)	0,30
		Средняя (К53)	0,26
		Незначительная (К54)	0,11

Таблица 5– Оценка влияния силы поставщиков

Факторы оценки	Коэффициент значимости фактора	Критерии оценки факторов	К-т значимости критерия
Степень стандартизованности поставок (Ф1)	0,10	Незначительная (К11)	0,20
		Средняя (К12)	0,33
		Значительная (К13)	0,47
Доля закупок у одного поставщика от общего объема закупок (Ф2)	0,16	Крупная (К 21)	0,32
		Средняя (К 22)	0,45
		Незначительная (К23)	0,23
Наличие товаров-заменителей у покупаемых товаров, производимых другими поставщиками (Ф3)	0,14	Имеются (К 31)	0,59
		Отсутствуют (К 33)	0,41
Характер производственных связей со снабжающими фирмами (Ф4)	0,08	Тесные (К41)	0,53
		Слабые (К42)	0,31
		Отсутствие связей (К43)	0,16
Возможные затраты при переходе на закупку товаров, производимых другими поставщиками (Ф5)	0,16	Предельно высокие (К61)	0,08
		Значительные (К62)	0,13
		Средние (К63)	0,32
		Незначительные (К64)	0,47

Возможность приступить к производству аналога или товара-заменителя (Ф6)	0,12	Имеется (К 61)	0,62
		Отсутствует (К62)	0,38
Заинтересованность конкурентов в данных поставщиках (Ф7)	0,03	Крайне высокая (К71)	0,12
		Растущая (К72)	0,16
		Значительная (К73)	0,19
		Сокращающаяся (К74)	0,33
		Нет совсем (К75)	0,10
Баланс спроса-предложения накупаемый у поставщика товар (Ф8)	0,21	Спрос выше предложения (К81)	0,15
		Спрос равен предложению (К84)	0,40
		Спрос ниже предложения (К85)	0,45

Для определения комплексного влияния внешней среды на предприятие рассчитывается интегральный показатель оценки состояния внешней среды по формуле:

$$K = \sum \Phi_i * K_{zn\ ij} \quad (1)$$

где Φ_i - коэффициент значимости i - го фактора оценки;

$K_{zn\ ij}$ - коэффициент значимости j - го критерия по i - му фактору.

Суммируя данную величину с элементами формируемого ряда, получаем группы однородных оценок характера влияния внешней среды

Таблица 6 – Шкала оценок внешней среды

Уровни комплексных оценок	Характеристика стадий влияния внешней среды
0,1033 - 0,2151	Супернеустойчивое состояние внешней среды. События неожиданные и совершенно новые. Изменения происходят быстрее, чем реакция организации. Будущее предсказуемо по слабым сигналам или непредсказуемо
0,2152-0,3270	Неустойчивое состояние внешней среды. События неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом. Изменения происходят быстрее, чем реакция организации. Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности (частично по слабым сигналам)
0,3271-0,4389	Благоприятное состояние внешней среды. События привычны, распознаваемы в пределах экстраполяции опыта или наличия аналогов в прошлом. Темп изменений сравним с реакцией организации. Будущее (серьезные проблемы и новые возможности) предсказуемо путем экстраполяции
0,4390 и выше	Устойчивое состояние внешней среды. События достаточно привычны. Изменения происходят медленнее, чем реакция организации. Будущее предсказуемо по аналогии путем экстраполяции

Таким образом, предложенная методика позволяет получить представление о характере влияния на предприятие внешней среды и обеспечивает методическую основу для принятия стратегических решений.

Составитель
Колечкина Ирина Павловна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Программа курса и методические указания по практической аудиторной
работе для студентов очной формы обучения
специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»,
специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Печатается в авторской редакции