



Негосударственное частное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Технический университет УГМК»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Специальность	<u>21.05.04 Горное дело</u>
Направленность (профиль)	<u>Подземная разработка рудных месторождений</u>
Уровень высшего образования	<u>Специалитет</u> <i>(бакалавриат, специалитет, магистратура)</i>

Автор - разработчик: Воронов Д.С., канд. эконом. наук, доцент  
Рассмотрено на заседании кафедры прикладной экономики  
Одобрено Методическим советом университета 30 июня 2021 г., протокол № 4

г. Верхняя Пышма  
2021

**1 Методические рекомендации к выполнению практических работ** составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины

Практическое занятие – это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, которое формирует практические умения (вычислений, расчетов, использования таблиц, справочников и др.). Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных прикладных задач. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи и интуиция.

Цели практических занятий:

– помочь студентам систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера;

– научить студентов приемам решения практических задач, способствовать овладению навыками и умениями выполнения расчетов, графических и других видов заданий;

– сформировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля посредством тестового контроля.

### **Типовые практико-ориентированные задания**

**Задание 1.** Капитальные затраты на строительство завода и оборудование для производства продукта X составляют в целом 1500000 руб., которые надо будет уплатить немедленно. В течении первого года, пока завод будет строиться и оборудование устанавливаться, производства и реализации продукта X не ожидается. Каждый год, от 2 до 5 включительно, ожидается продажа 12500 ед. продукта X. В конце 5-го года завод и оборудование будут проданы по остаточной стоимости, как ожидается, за 100000 руб. наличными.

Данные за единицу продукции X, руб.:

Цена реализации	80
Переменные расходы	30
Постоянные накладные расходы	30

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

**Задание 2.** Предприятия имеет два варианта инвестирования имеющихся у него \$100000. В первом варианте предприятия вкладывает в основные средства, приобретая новое оборудование, которое через 6 лет (срок инвестиционного проекта) может быть продано за \$ 8000; чистый годовой денежный доход от такой инвестиции оценивается в \$ 21000.

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

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

**Задание 3.** Объектом планирования является электромашинный цех, предметом-реконструкция с целью расширения поточно-конвейерной линии сборки электродвигателей. Руководство завода рассматривает возможность строительства нового электромашинного цеха с большей мощностью.

Источники финансирования проекта - собственные средства и заемный капитал. Обеспечение производства трудовыми ресурсами будет осуществляться за счет перевода работников из реконструируемого цеха и найма по вновь образующимся рабочим местам. Производственные площади завода позволяют построить новый цех без привлечения дополнительного земельного участка.

Устаревшая технологическая линия реконструируемого цеха после демонтажа будет реализована как вторичное сырье. Другие условия действующего производства при внедрении нового цеха существенно не изменятся, то есть не требуют дополнительных капиталовложений во вспомогательные хозяйства. После ввода новой производственной мощности объем выпускаемой продукции увеличится до полного удовлетворения платежеспособного спроса по данному виду продукта.

#### Информационная основа бизнес-плана инвестиционного проекта

Наименование показателя	Значение
Подготовка строительной площадки, % от балансовой стоимости зданий и сооружений	2
Подготовка производства (пуско-наладочные работы), % от стоимости ОПФ	8
Оборотный капитал, % от стоимости ОПФ	10
Внеобъектные затраты, % от стоимости ОПФ	4
Площадь здания, кв. м	600
Стоимость 1 куб. м здания, руб.	58 900
Высота здания, м	12
Удельные капиталовложения по технологической линии, руб.	38500

Амортизация. Средняя норма амортизации для зданий и сооружений составит 2,5%, для технологической линии - 11%.

Структура инвестиционного цикла: строительство - 2 года, освоение производственной мощности - 2 года, работа на полную мощность - 7 лет. Начальный период реализации проекта - 20XX год.

Какие виды производств, технологических процессов и выпускаемой продукции на обследуемом предприятии.

Перечислить энергоносители и энергоресурсы, используемые на предприятии.

Какие могут быть поставщики энергоносителей, используемых на предприятии.

#### Задание 4.

1. Проанализировать предложенные показатели плана по выпуску и по сбыту продукции
2. По результатам анализа данных необходимо выявить отклонения в показателях, рассчитать величину отклонений и объяснить взаимосвязь отклонений.
3. Обобщить полученные результаты.
4. Составить отчет с подробным описанием решения и выводами по полученным результатам.

#### Показатели выполнения плана по производству

Показатель	Единицы измерения	Плановое значение за год	Отчетное значение за месяц
Объем производства	шт.	100 000	8 000
Объем реализации	шт.	100 000	8 000
Цена реализации	руб./мес	6	7

Затраты на материалы	руб.	100 000 (1 000 000 кг)	8 100 (9 000 кг)
Затраты на оплату труда	руб.	150 000 (25 000 ч)	12 600 (1 800 ч)
Переменные накладные затраты производства	руб.	100 000	9 600
Постоянные накладные затраты производства	руб.	75 000	6 500

### Задание 5.

1. Проанализировать конкурентную ситуацию на региональных металлургических предприятиях.

2. Оценить конкурентоспособность региональных металлургических предприятий.

3. Обосновать направления повышения конкурентоспособности региональных металлургических предприятий.

В процессе анализа необходимо заполнить табл.

Характеристика конкурентов

Название конкурирующей фирмы	Место её расположения	Доля рынка, которым она владеет (%)	Предлагаемый объем продаж	Предполагаемые потери, вызванные деятельностью на рынке конкурентов

Для оценки своих сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности компании и главных конкурентов. Удобно эту информацию представить в виде табл.

Сравнительная оценка конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты		
		А	В	С
<b>1. ПРОДУКЦИЯ</b>				
1.1. Качество				
1.2. Техничко-экономические показатели				
1.3. Престиж бренда				
1.4. Имидж предприятия				
1.5. Уровень обслуживания				
1.6. Количество наименований продукции				
1.7. Уникальность ассортимента				
1.8. Дополнительные производственные активы				
1.9. Надёжность компании				
1.10. Претензии по качеству				
<b>2. ЦЕНА</b>				
2.1. Продажная				
2.2. Процент скидки с цены				
2.3. Сроки платежа				
2.4. Условия предоставления кредита				
2.5. Условия финансирования покупки				
<b>3. КАНАЛЫ СБЫТА</b>				
3.1. Формы сбыта:				

· прямые продажи				
· привлечение посредников				
3.2. Степень охвата рынка				
3.3. Наличие филиалов				
<b>4. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ НА РЫНОК</b>				
4.1. Реклама:				
· для потребителей				
· для посредников				
4.2. Индивидуальная продажа:				
· стимулирование потребителей				
· подготовка персонала				
4.3. Продажа продукции через Интернет				
<b>ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ</b>				

Приведенный в табл. перечень факторов может быть скорректирован в зависимости от конкретных условий. Каждый фактор в таблице должен получить оценку от 0 (наиболее слабые позиции по данному фактору конкурентоспособности) до 5 баллов (доминирующие позиции на рынке) как для рассматриваемой фирмы, так и для ее основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются. Если по какому-либо фактору информация отсутствует, то можно исключить его из анализа. Для проведения экспертной оценки факторов в соответствии с требованиями данного метода формируется группа из наиболее квалифицированных работников фирмы (включая и внешних консультантов). В таблицу вносится среднее значение оценки, определяемое при помощи известного критерия Груббса, позволяющего отбрасывать явно заниженные или завышенные оценки.

Важное значение для анализа имеют суммарные баллы по каждой фирме. При их сравнении необходимо помнить, что расхождение сумм более чем на 20 % подчеркивает достаточно тяжелое положение фирмы с точки зрения конкурентоспособности, а более 40 % говорит о необходимости либо ухода с данного рынка, либо коренного изменения стратегии.

**Задание 6.** Выполнить анализ конкурентов предприятия, направившего студента на обучение, и ответить на следующие вопросы.

1. Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности и увеличения объема продаж?
2. Какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время?
3. С помощью каких средств обеспечивают они ее реализацию?
4. Каковы ее сильные и слабые стороны?
5. Какие действия можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов?

Для оценки сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе целесообразно ответы на эти вопросы систематизировать в виде табл.

Исследование конкурентоспособности предприятия

Группы показателей	Оценка позиций				
<b>1. ФИНАНСЫ</b>					
1.1. Структура активов					
1.2. Инвестиционные ресурсы					

1.3. Положение по безубыточному ведению дел					
1.4. Отношение объема продаж к стоимости активов					
1.5 Отношение основного и оборотного капиталов					
1.6. Эффективность выполнения бюджета предприятия					
1.7. Новые инвестиции					
<b>2. ОКАЗАНИЕ УСЛУГ</b>					
2.1. Использование производственных мощностей					
2.2. Гибкость перехода на новые продукты					
2.3. Количество рабочей силы					
2.4. Производительность труда					
2.5. Объем продаж на одного работника					
2.6. Объем продаж на единицу капиталовложений					
2.7. Контроль качества					
<b>3. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ</b>					
3.1. Эффективность организационной структуры					
3.2. Система коммуникаций					
3.3. Чёткость разделения полномочий и функций в аппарате управления					
3.4. Текучесть управленческих кадров					
3.5. Качество используемой в управлении информации					
3.6. Скорость реагирования управления на происходящие изменения					
3.7. Число уровней управления					
<b>4. МАРКЕТИНГ</b>					
4.1. Доля рынка сбыта, контролируемая фирмой					
4.2. Репутация фирмы на рынке					
4.3. Престиж знака обслуживания					
4.4. Расходы по сбыту продукта					
4.5. Уровень обслуживания потребителей					
4.6. Организационные и технические средства для сбыта продукции и услуг					
4.7. Цены на услуги					
4.8. Число потребителей услуг					
4.9. Качество поступающей о рынке информации					
<b>5. РАБОЧАЯ СИЛА</b>					
5.1. Общее число работников фирмы					
5.2. Сбытовой персонал					
5.3. Менеджеры среднего звена					
5.4. Менеджеры высшего звена					
5.5. Расходы по обучению и подготовке кадров					
5.6. Текучесть кадров					
<b>6. ТЕХНОЛОГИЯ</b>					
6.1. Технология обслуживания клиентов					
6.2. Программное обеспечение ПК					
6.3. Внедрение новых технологий					

6.4. Организация НИОКР					
------------------------	--	--	--	--	--

При заполнении таблицы необходимо сделать отметку (крестик, звездочка и т. п.) по каждой группе показателей, чтобы оценить позиции фирмы по отношению к имеющимся конкурентам. Для определения места фирмы на рынке в таблице используется пять граф:

- графа I – лучше, чем любая фирма на рынке. Явный лидер в отрасли; - графа II – выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности достаточно хорошие и стабильные;

- графа III – средний уровень. Полное соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке;

- графа IV – следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности;

- графа V – положение тревожное. Позиции на рынке должны быть улучшены самым решительным образом. Предприятие попало в кризисную ситуацию.

С помощью этой таблицы можно также сопоставить различные подразделения фирмы по уровню их конкурентоспособности, оценить их слабые и сильные стороны в этой области. Состав показателей, также как и в ранее рассмотренной таблице может быть скорректирован в зависимости от конкретных условий.

### Задание 7.

Провести тщательный анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов предприятия, направившего студента на обучение, и их рыночной стратегии и оценить конкурентоспособность продукта компании. Пример систематизации соответствующих данных приведен в табл.

#### Анализ конкурентоспособности продукта

Группы показателей	Основные конкуренты		
	А	Б	В
<b>1. РЫНОК</b>			
1.1. Размеры рынка			
1.2. Особенности внедрения на рынок			
1.3. Степень вхождения в рынок			
1.4. Рыночный спрос			
1.5. Рыночная диверсификация			
<b>2. ПРОДУКЦИЯ (УСЛУГИ)</b>			
2.1. Ассортимент			
2.2. Жизненный цикл единиц ассортимента			
2.3. Конкуренция			
2.4. Потребительские свойства			
2.5. Качество произведенного товара			
2.6. Новые продукты			
2.7. Дополнительные услуги			
<b>3. ЦЕНЫ</b>			
3.1. Новые продукты			
3.2. Оказываемые услуги			
<b>4. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА</b>			
4.1. Реклама			
4.2. Сбытовые службы			
4.3. Содействие сбытовым организациям			

<b>5. ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ</b>			
5.1. Структура каналов сбыта			
5.2. Размеры каналов сбыта			
5.3. Развитие сбытовой сети			
5.4. Контроль за каналами сбыта			

Табл. может содержать как количественную информацию, так и хорошо детализированные примечания. Анализ таблицы поможет лучше понять логику ведения бизнеса конкурентами и определить, какие ответные меры следует предпринять и какие из них будут наиболее действенными. В представленных таблицах есть свободные строки, которые Вам предложено заполнить самостоятельно. Дополните перечень факторов оценки конкурентоспособности продукта и конкурентоспособности металлургического предприятия.

Далее следует нарисовать многоугольник конкурентоспособности фирмы. В качестве параметров оценки выбираются наиболее важные. Оценка ведется по 100-балльной шкале.

### **Задание 8.**

1. Изучить методику формирования стратегического направления развития организации металлургических компаний.

2. Провести SWOT-анализ для регионального предприятия металлургической отрасли (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды).

3. Обосновать стратегию развития компании.

4. Сформулировать конкурентную стратегию данного предприятия.

5. Определить эффективность предложенной стратегии.

В отчете необходимо отразить следующие пункты.

1. Титульный лист.

2. Характеристику анализируемого предприятия.

3. Матрицу SWOT-анализа.

4. Стратегические альтернативы. Формулировку общей стратегии развития предприятия, конкурентной стратегии.

5. План по реализации стратегии, бюджет затрат. Оценка эффективности предложенной стратегии.

### **Задание 9.**

1. На основе представленной информации составить финансовый план на год с разбивкой по кварталам. В плане должна быть указана величина денежных средств на конец каждого квартала.

2. Разработать бюджет прибыли на год, рассчитанный по методу группировки издержек по экономическим элементам, учитывая, что амортизация оборудования, грузового автомобиля и основного капитала, необходимого для открытия предприятия, осуществляется по линейному методу в течение 5 лет.

Показатели первого года работы предприятия

Наименование показателя	Обоснование
Реализация товаров	Реализация товаров на сумму 12 млн. руб. осуществляется равномерно в течение всего года при средней торговой наценке в 25 % цены реализации. Половина товаров продается за наличные, оставшаяся часть – на условиях одномесячного кредита



Товарный запас	Число оборотов запаса – 4
Закупки товаров	Начальный товарный запас должен соответствовать среднегодовому товарному запасу; 10 % его стоимости оплачивается наличными в январе, 40 % – 1 июля 2020 г., оставшаяся часть – 1 апреля 2021 г. Текущие товарные закупки осуществляются на условиях двухмесячного кредита
Заработная плата	60 тыс. руб. в месяц
Личное потребление	15 тыс. руб. в месяц
Арендная плата	15 тыс. руб. в месяц; с 1 января 2021 г. выплачивается авансом трехмесячная арендная плата
Оборудование	Приобретается на сумму 400 тыс. руб. Половина стоимости оплачивается 1 июля 2020 г., вторая половина – 1 января 2021 г.
Основной капитал, необходимый для открытия предприятия	Стоимость основного капитала в размере 150 тыс. руб. оплачивается 1 марта 2021г.
Реклама	Стоимость стартовой рекламной кампании в размере 100 тыс. руб. оплачивается 1 февраля 2021 г. Начиная с февраля 2021 г., издержки на рекламу будут составлять 10 тыс. руб. в месяц
Прочие возобновляемые издержки	20 % торговой наценки ежегодно распределяется равномерно и оплачивается наличными
Первоначальный капитал	Учредитель вносит 1 января 2021 г. 500 тыс. руб. наличными и предоставляет подержанный грузовой автомобиль стоимостью 100 тыс. руб.

*Результатом успешного выполнения практического задания* считается умение студента производить сбор и оценку полноты и качества исходной информации, провести расчеты, а также делать их предварительный анализ.

### **Типовые вопросы тестирования**

- 1 Бизнес-план является:
  - а) основным документом внутрифирменного планирования;
  - б) всесторонним обоснованием предпринимательского (инвестиционного) проекта;
  - в) планом-программой деятельности, содержащим систему планов и организованных мероприятий и показателей;
  - г) верны все вышеперечисленные варианты ответов;
  - д) нет правильного варианта ответа.
- 2 Организационный план бизнес-плана не содержит:
  - а) организационную структуру предприятия;
  - б) планирование производственных ресурсов;
  - в) обоснование фонда оплаты труда;
  - г) особенности кадровой политики предприятия;
  - д) штатное расписание.
- 3 Продолжите фразу: «Технико-экономическое обоснование...»
  - а) является обязательной частью бизнес-плана;
  - б) ориентировано на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие и рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми;

- в) является обоснованием плана производства бизнес-плана;
- г) раскрывает производственно-технические стороны бизнес-проекта;
- д) не имеет отношения к бизнес-планированию.

4 Какой из программных продуктов используется для составления бизнес-планов предприятия?

- а) «PROJECT-EXPERT»;
- б) KOREL.EXE;
- в) SIMPLEX.EXE;
- г) верны все вышеперечисленные варианты ответов;
- д) нет правильного варианта ответа.

5 НЕ является основным плановым документом предприятия:

- а) план социально-экономического развития предприятия;
- б) годовой бюджет предприятия;
- в) технико-экономический план;
- г) бизнес-план;
- д) нет верного варианта ответа.

6 План производства включает:

- а) планирование производственной программы, организационную структуру предприятия;
- б) планирование производственного процесса;
- в) планирование потребности в ресурсах;
- г) верны все вышеперечисленные варианты ответов;
- д) нет правильного варианта ответа.

7 Процесс разработки инвестиционного проекта включает:

- а) поиск инвестиционных концепций проекта;
- б) разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку;
- в) прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы.

8 Кого затрагивает в меньшей степени бизнес-план инвестиционного проекта?

- а) инвесторов;
- б) предпринимателей;
- в) персонал предприятий.

9 Одним из разделов бизнес-плана является финансовый план. Всегда ли следует его разрабатывать?

- а) да;
- б) нет.

10 Что НЕ относится к экономическому окружению инвестиционного проекта?

- а) прогноз инфляции и изменения цен на выпускаемую продукцию и на потребляемые ресурсы;
- б) изменение объемного курса валюты;
- в) стоимость проекта;
- г) инвестиционные льготы;
- д) сведения о системе налогообложения

11 Метод расчета внутренней нормы доходности (IRR)?

- а) внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности);
- б) метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV=0$ ;
- в) метод при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного.

12 Какой риск называют «катастрофическим»?

- а) риск потери капитала;
- б) риск потери прибыли;

в) риск потери рынка сбыта.

13 Условие финансовой реализуемости проекта?

а) остаточный размер финансовых резервов;

б) наличие страховых запасов (сырья, материалов, топлива)

в) на каждом шаге расчетного периода сумма накопленного сальдо денежного потока должна быть положительной.

14 Анализ чувствительности — это?

а) метод определения значений показателей проекта, дальнейшее изменение которых приводит к неэффективности проекта;

б) метод оценки рисков, состоящий в измерении влияния возможных отклонений отдельных параметров проекта от расчетных значений на конечные показатели проекта;

в) диаграмма, отражающая существо любой ситуации, характеризующейся неопределенностью.

15 Какой вид деятельности НЕ учитывается при оценке коммерческой эффективности проекта?

а) инвестиционное

б) операционное

в) финансовое

г) социальное

Критерии оценки:

- Удовлетворительно – 50% правильных ответов строго в отведенное время.
- Хорошо – 75% правильных ответов строго в отведенное время.
- Отлично – 90% правильных ответов строго в отведенное время.

