

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

1. Способность планировать операционную (производственную) деятельность организаций (ПК-19).
2. Владение методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20).
3. Умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35).
4. Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48).
5. Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

1) *знать*:

- принципы планирования производственной деятельности предприятия (ПК-19);
- методы и модели управления проектами (ПК-20);
- принципы моделирования бизнес-процессов и их реинжиниринга (ПК-35);
- концепцию алого и голубого океана (ПК—48);
- виды бизнес-планов (ПК-49) ;

2) *уметь*:

- выявлять многообразные варианты и принимать оптимальные бизнес – решения (ПК-19);
- выявлять, прогнозировать, описывать риски при реализации бизнес-планов (ПК-20);
- разрабатывать рекомендации по их преодолению или страхованию (ПК-20);
- видеть перспективы развития бизнеса (ПК-48);
- анализировать уровень конкуренции и усиливать конкурентные преимущества собственного бизнеса (ПК-48);
- переоценивать накопленный опыт в свете развития науки и изменяющейся социально - экономической практики, эффективно использовать свой интеллектуальный потенциал (ПК-35);
- обрабатывать полученные результаты, анализировать и осмысливать их с учетом имеющихся статистических данных (ПК-35);
- видеть диалектику, направления развития бизнес-процессов, их основных тенденций (ПК-35);
- выявлять и учитывать интересы участников инвестиционного процесса (ПК-49);
- обосновывать эффекты принятых решений для разных участников процесса (ПК-49).

3) *владеть*:

- навыками распределения временных, материальных и человеческих ресурсов при планировании операционной деятельности (ПК-19);
- навыками использования аналитических данных при принятии решений (ПК-20);
- навыками описания и оптимизации бизнес-процессов (ПК-35);
- навыками формулировки бизнес-идей (ПК-48);
- навыками составления бизнес-плана и написание его, исходя из интересов инвесторов (ПК-49).

2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ПК-19	Высокий	Свободно ориентируется в современной теории бизнес-планирования	Способен самостоятельно организовывать выполнение бизнес-плана	Владеет практическими навыками постановки целей, задач и организации выполнения бизнес-плана	Т1, К1
	Средний	Понимает основные положения современной теории бизнес-планирования	Умеет организовывать операционную деятельность по выполнению бизнес-плана при помощи консультантов и советников	Владеет навыками анализа условий выполнения бизнес-плана	
	Низкий	Знает основные термины бизнес-планирования	Умеет составлять элементарные модели планирования операционной деятельности	Поверхностно анализирует внешнепроявляемые связи между структурными элементами бизнес-плана	
ПК-20	Высокий	Свободно владеет знаниями методов проектирования структур, реализующих бизнес-план	Умеет использовать методы управления проектами	Свободно владеет навыками управления проектами для реализации бизнес-плана	Т1, К2
	Средний	Уверенно владеет знаниями методов проектирования структур, реализующих бизнес-план	Частично умеет использовать элементы методов управления проектами	Уверенно владеет навыками управления проектами для реализации бизнес-плана	
	Низкий	Частично владеет знаниями методов проектирования структур, реализующих бизнес-план	Не умеет использовать методы управления проектами	Частично владеет навыками управления проектами для реализации бизнес-плана	
ПК-35	Высокий	Знает передовые подходы в области управления бизнес-процессами	Умеет эффективно реорганизовывать бизнес-процессы	В совершенстве владеет навыками анализа, описания, формализации	Т1, К3

				и реорганизации бизнес-процессов	
	Средний	Знает основные подходы в области управления бизнес-процессами	Хорошо умеет управлять бизнес-процессами	Хорошо владеет навыками анализа, описания и формализации бизнес-процессов	
	Низкий	Знает основные понятия из области управления бизнес-процессами	При управлении бизнес-процессами занимает пассивную позицию, демонстрирует склонность к функциональному подходу	Владеет навыком понимания схемы функционирования бизнес-процесса	
ПК-48	Высокий	Свободно владеет знаниями по планированию деятельности организаций	Умеет использовать знания по планированию деятельности организаций	Свободно владеет навыками планирования деятельности организаций	Т2, К4, ПУ1
	Средний	Уверенно владеет знаниями по планированию деятельности организаций	Частично умеет использовать знания по планированию деятельности организаций	Уверенно владеет навыками планирования деятельности организаций	
	Низкий	Частично владеет знаниями по планированию деятельности организаций	Не умеет использовать знания по планированию деятельности организаций	Частично владеет навыками планирования деятельности организаций	
ПК-49	Высокий	В совершенстве знает методы составления бизнес-планов	Умеет разработать бизнес-план с нуля от неясной бизнес-идеи до конкретного бизнеса	Отлично владеет навыком концептуализации, детализации и анализа бизнес-идей	Т2, К5-6, ПУ-2
	Средний	Хорошо знает все ключевые положения, которые необходимо отразить в бизнес-плане	Умеет разрабатывать ключевые разделы бизнес-плана	Хорошо владеет навыком концептуализации, детализации и анализа бизнес-идей	
	Низкий	Плохо владеет информацией о структурно-содержательном наполнении бизнес-плана	Уделяет мало внимания ключевым положениям бизнес-плана	Плохо владеет навыком концептуализации, детализации и анализа	

				бизнес-идей	
--	--	--	--	-------------	--

* ПТ – психологический тест, Т – тестовое задание, К – кейс, ДИ – деловая игра, ПУ – практическое упражнение

Тест №1

1. Какие налоги, выплаты и обязательные платежи оказывают влияние на себестоимость:

- налог на имущество
- подоходный налог
- единый соц. Налог
- налог на рекламу
- таможенная пошлина.

2. Для кого бизнес-план разрабатывается в 1 очередь:

- для гос. учреждений в т.ч. налоговой
- для федеральн., регион., и местн. Администрации
- для банка, который даст кредит
- для совета директоров, ген. Директора и ведущ. Менеджеров.

3. В каком разделе необходимо представить информацию о предприятии, его производственной и финансовой Деятельности:

- в описании предприятия
- в описании отрасли
- в описании производства
- в описании рынка
- во всех перечисленных

4. При разработке концепции предприятия, что должно быть включено в данный раздел:

- только стоимостные цели
- все перечисленное
- только социальные цели
- только материальные цели.

5. какие финансовые решения относятся к разряду основных решений (несколько вариантов) :

- формирование оборотного капитала
- оптимизация структуры капитала
- создание основного капитала
- распределение прибыли..

6. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциального инвестора:

- NPV= 200 000 у.е PL=1,20
- NPV= 200 000 у.е PL=1,15
- NPV= 250 000 у.е PL=1,15

7. По какому плановому документу можно спрогнозировать риски:

- по плану балансов
- по плану денежных потоков
- по плану прибылей и убытков
- по всем перечисленным.

8. Кто должен заниматься бизнес-планированием на предприятии:

- инвесторы
- ген.директор и рабочая группа специалистов
- совет директоров
- все перечисленное
- независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия

9. По каким основным сферам деятельности принимаются решения при планировании бизнеса (несколько вариантов)

- по фискальной деятельности
- по стратегической
- по производственной
- по финансовой
- по организационной
- по инвестиционной.

10. Какие инвестиционные решения относятся к разряду основных решений:

- вложение в ценные бумаги
- создание основного капитала
- формирование оборотного капитала
- распределение прибыли

11. При определении денежного потока учитывается ли амортизация:

- да
- нет

12. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия:

- отсутствие денег
- отсутствие или неопределенность целей
- неэффективное планирование и управление финансами
- низкий уровень управления
- ненормальный подход к бизнес-планированию
- высокий уровень затрат на производство и управление
- отсутствие современных технологий и современного оборудования
- высокий уровень налогов
- отсутствие гос. Финансирования
- принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации.

13. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:

- контроль выполнения бизнес-планов
- выбор основных путей и средств их достижения
- разработка общих целей на среднесрочную или долгосрочную перспективу
- маркетинговые исследования
- разработка финансового плана и оценка эффективности
- ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга
- ретроспективный аудит маркетинга

14. Цена продажи одного изделия 10 руб, переменные затраты на производство составляют 8 рублей шт., условно постоянные затраты составили 140 тысяч рублей. Какое минимальное количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие не имело убытков:

- 65 000 изделий
- 80000
- 70 000

15. Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования:

- разработка стратегии развития бизнеса
- моделирования бизнес-процессов
- все перечисленные
- определение тенденций развития бизнеса
- диверсификация продуктов, работ, услуг.

16. Укажите основные (возможные) причины образования дефицита денежных средств на расчетном счете предприятия (несколько вариантов):

- нерациональное использование средств
- рост запасов

- увеличение производственных расходов
- низкие доходы
- снижение цен на рынке
- рост дебиторской задолженности
- высокие расходы

17. Какие производственные решения относятся к разряду основных решений:

- эффективное использование инвестированных средств
- распределение прибыли
- создание основного капитала
- создание основного капитала

Тест №2

1. Выделите три основные причины, почему необходимо планировать бизнес?

- а) Бизнес-планирование - обдумывание идеи
- б) Бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления
- в) Бизнес-план - способ сообщения идей заинтересованным инвесторам
- г) Бизнес-план - средство для получения денег
- д) Бизнес-план - средство для получения льгот

2. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации)?

- а) отсутствие современных технологий и современного оборудования
- б) отсутствие денег
- в) отсутствие или неопределенность целей
- г) высокий уровень налогов
- д) низкий уровень управления
- е) отсутствие государственного финансирования

3. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов?

- а) Кадровые - готовность руководства
- б) Организационные - дееспособная организация управления
- в) Информационные - наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации
- г) Законодательные - наличие законов способствующих развитию экономики в России
- д) Методические - наличие банка методик для различных отраслей промышленности
- е) Первые три
- ж) Все вышеперечисленные

4. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия?

- а) План средств производства и персонала (размер предприятия)
- б) План структуры капитала (соотношения собственного и заемного капитала)
- в) План структуры производств, или мощностей
- г) План организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия
- д) План системы управления предприятием
- е) План расстановки руководящих кадров, формирование системы стимулирования руководителей
- ж) План информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля)
- з) Только первые три
- и) Все

5. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет) проекта?

- а) В описании производства
 - б) В финансовом плане
 - в) В описании предприятия
 - д) В резюме
6. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности?
- а) В плане продаж
 - б) В плане производства
 - в) В плане прибылей и убытков
 - г) В инвестиционном плане
7. Что такое позиционирующая реклама?
- а) Способ определения рыночной ниши
 - б) Вариант недифференцированной политики
 - в) Вариант дифференцированной рекламной политики
 - г) Способ проникновения в сознание покупателя с помощью рекламы
 - д) Увеличение вторичного спроса
 - е) Ответ на потребность потенциального потребителя
8. Бизнес-планирование тест. Что такое концентрированная политика?
- а) Способ определения рыночной ниши
 - б) Вариант недифференцированной политики
 - в) Вариант дифференцированной рекламной политики
 - г) Способ проникновения в сознание покупателя с помощью рекламы
 - д) Увеличение вторичного спроса
 - е) Ответ на потребность потенциального потребителя
9. Сколько разделов в Кэш-Фло?
- а) Два
 - б) Три
 - в) Четыре
10. Какой фактор отрицательно влияет на прибыль при выявлении риска неустойчивости спроса?
- а) Увеличение кредитов
 - б) Падение продаж
 - в) Падение спроса с ростом цен
 - г) Снижение спроса
 - д) Снижение цены
 - е) Изменение чистой прибыли
11. Миссия должна отражать:
- а) Круг удовлетворяемых потребностей
 - б) Характеристику продукции
 - в) Перспективы роста бизнеса
 - д) Все перечисленное
12. Выберите направленность цели рекламы - придание деятельности компании национального характера:
- а) стимулирование покупок товаров компании
 - б) понимание общественностью усилий компании по защите интересов граждан
 - в) общенациональное признание в стране и за рубежом
 - г) признание деятельности компании партнерами и собственным персоналом
13. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов?
- а) $NPV = 200000$ у.е. и $PI = 1,15$
 - б) $NPV = 200000$ у.е. и $PI = 1,20$
 - в) $NPV = 250000$ у.е. и $PI = 1,15$

14. Стоит ли отстаивать необходимость реализации проекта, если в результате анализа установлено, что $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR >$ ставки дисконтирования (цены капитала)?
- а) Недостаточно информации
 - б) Да
 - в) Нет
15. Сколько основных этапов включает в себя бизнес-планирование?
- а) Из четырех этапов
 - б) Из пяти и более этапов
 - в) Любое количество
16. Укажите главную цель четвертого этапа бизнес-планирования:
- а) Анализ финансовых показателей бизнес-плана
 - б) Анализ чувствительности проекта
 - в) Прогноз результатов финансово-хозяйственной деятельности, эффективности инвестиционных затрат при изменении различных факторов микро и макроэкономики.
17. В стандарте GAAP, какие документы составляют финансовую отчетность?
- а) Отчет о прибылях и убытках (Income Statement)
 - б) Балансовый отчет (Balance Sheet)
 - в) Отчет о движении денежных средств (Cash Flow Statement)
 - г) Отчет о нераспределенной прибыли (Retained Earnings Statement)
 - д) Отчет об акционерном капитале (Statement of Stockholders Equity)
 - е) Первые три
 - ж) Все
18. Какие средства поступлений (отчета о движении денежных средств) относятся к инвестиционной деятельности:
- а) Поступления от продаж земли, зданий, оборудования
 - б) Продажа ценных бумаг, в которые были вложены средства компании
 - в) Возвращение основной части долга сторонними организациями
 - г) Векселя и залладные
 - д) Первые три
 - е) Все

Кейс №1

«Проблемы компании «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около тридцати аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Сёмина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учёт; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором один из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. И так, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это ваш вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчётам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию

нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: На сколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачёв: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже из нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачёв: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачёв: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный кардиологический центр изменил своё решение.

Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушёл Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперёк».

Петренко: Да!- Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Метсистем» и «ТЕМЭС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачёв: В одном из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы ещё ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать - это проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Сёмина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретное мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдётся с точки зрения их осуществления.

Сёмина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11.00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на двадцать процентов для новых клиентов и посмотреть, что произойдёт? Увеличила же «ТМЭС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачёв: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Задание. Разработайте бизнес-план предложения.

Кейс №2

«Когда у кумушек согласия нет»

Отповедь на совещании

На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги - маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркетологи как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам?

Посмотрел я их «анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит? Нас от этой работы увольте, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле всему голова, так ведь там действительно профессионалы работают, и товар свои знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться и дублировать силы и работу незачем, до наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба, в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

Как это было

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Самостоятельность они поставили условием перехода на завод.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним коллеге он поручил

вести исследовательско - аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая Политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилками завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о службе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

Задание. Разработайте бизнес-план предложения.

Кейс №3

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Кейс №4

Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она будет заниматься. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

Задание. Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

Задание

Попытайтесь ответить на вопросы: от чего зависит структура прогноза, всегда ли такова последовательность этапов прогнозных разработок, могут ли какие-нибудь этапы

Кейс №5

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не

поднимаются. Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

Кейс №6

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

Практическое упражнение №1

Определения потребности в оборудовании бизнес-плана создания спортивно-развлекательного клуба представлен в таблице.

Таблица. Потребность в оборудовании

№	Наименование основных средств	Стоимость, тыс. руб.
1	Здания и сооружения - помещение	1400
2	Оборудование (вносится в уставной капитал учредителями): - для мини-гольфа; - для бильярда; - для дартса.	500
3	Различные спортивно-развлекательные автоматы	10
4	Оборудование для кухни и бара	550
5	Автомобиль для служебных разъездов (микроавтобус)	250
6	Оборудование для охраны	60
7	Оборудование для офиса	130
Итого		2900

Таким образом, стоимость капитальных вложений для организации работы составит 2900 тыс. руб.

Проведем расчет амортизации основных средств. Стоимость основных средств 2900 тыс. руб. Срок эксплуатации 5 лет.

Коэффициент составляет: $K_a = 1/60 * 100\% = 1,66\%$ за месяц.

За год: $1,66 * 12 = 20\%$.

Годовая амортизация составит $2900 * 0,2 = 580$ тыс. руб.

Практическое упражнение №2

Рассчитать фонд заработной платы. Штатное расписание представлено в таблице.

Таблица. Штатное расписание

№	Должность	Кол-во ед.	Оклад, руб.	Сумма фонда зар. платы, руб.
1	Генеральный директор	1	20000	20000
2	Главный менеджер	1	15000	15000
3	Бухгалтер	1	12000	12000
4	Кассир	1	10000	10000
5	Менеджеры по закупкам	5	8000	40000
6	Повара	5	7000	35000
7	Бармен	3	6000	18000
8	Официанты	6	5000	30000
9	Уборщица	2	3000	6000
10	Гардеробщица	2	3000	6000
11	Охрана	8	5000	40000
Итого				232000

Годовой фонд оплаты труда составит 2784 тыс. руб. (232 тыс. руб. * 12 месяцев). Отчисления на социальные нужды составляют 26% от фонда заработной платы, т.е. 723,84 тыс. руб.

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов

Итоговый контроль по дисциплине осуществляется проведением зачета с использованием задач.

Вопросы к зачету по дисциплине

1. Понятие и значение бизнес плана.
2. Функции бизнес-плана.
3. Содержание методики разработки бизнес-плана по производству новой продукции или услуг.
4. Содержание раздела «Описание проекта» (резюме) бизнес-плана. Задачи резюме.
5. Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции в бизнес-плане.
6. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия в бизнес-плане.
7. Анализ рынка и основных конкурентов в бизнес-плане.
8. Планирование производства и краткое содержание производственной программы предприятия в бизнес-плане.
9. Расчет потребностей в основных фондах и необходимой массы исходного сырья.
10. Определение суммы амортизационных отчислений и общей потребности оборудования по годам (формула).
11. Определение арендной платы и прочих затрат в бизнес-плане.
12. Определение налогов, относимых на финансовые результаты деятельности в бизнес-плане.
13. Состав и калькуляция себестоимости в бизнес-плане.
14. Состав и структура плана маркетинговой деятельности в бизнес-плане.
15. Ценовые стратегии, применяемые в бизнес-плане их краткое содержание.
16. Анализ системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Его содержание.

17. Организационный план в бизнес-плане предприятия и определение эффективной оргструктуры предприятия.
18. Виды рисков и план по рискам в бизнес-плане.
19. Финансовый план в бизнес-плане.

Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов. Дисциплина заканчивается зачётом.

Руководитель направления подготовки
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева