

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шамсутдинов Расим Алегамович

Должность: Директор ЛФ КНИТУ-КАИ

Дата подписания: 18.08.2026 13:36:09

Уникальный программный ключ:

d31c25eab5d6fbb0cc50e05a64dfdc00529a085e3a993ad1080665082c961114

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

Лениногорский филиал

(наименование института (факультета, филиала))

Кафедра Экономики и менеджмента

(наименование кафедры разработчика)

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по дисциплине (модулю)

Б1.О.17 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины)

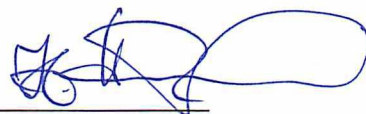
Лениногорск 2022

Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) разработан для обучающихся всех форм обучения по направлению подготовки (специальности):

Код и наименование направления подготовки (специальности)	Направленность (профиль, специализация, магистерская программа)
38.03.02 Менеджмент	Производственный менеджмент

Разработчик:

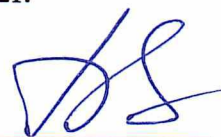
Полюшко Ю.Н., к.э.н., доцент кафедры ЭиМ



Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) рассмотрен на заседании кафедры ЭиМ, протокол № 7 от 22.03 2022г.

Заведующий кафедрой ЭиМ

Гумеров А.В., доктор экономических наук, профессор



1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля).

Промежуточная аттестация предназначена для оценки достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины (модуля) и позволяет оценить уровень и качество ее освоения обучающимися.

Комплект оценочных материалов представляет собой совокупность оценочных средств (комплекс заданий различного типа с ключами правильных ответов, включая критерии оценки), используемых при проведении оценочных процедур (текущего контроля, промежуточной аттестации) с целью оценивания достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине (модулю).

1.1 Оценочные средства и балльные оценки для контрольных мероприятий

Таблица 1.1

Объем дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Семестр	Общая трудоемкость дисциплины (модуля), в ЗЕ/час	Виды учебной работы, в т.ч., проводимые с использованием ЭО и ДОТ											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебной работы (аудиторная работа)							Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа)				
		Лекции/ в т.ч. в форме практической подготовки	Лабораторные работы/ в т.ч. в форме практической подготовки	Практические занятия/ в т.ч. в форме практической подготовки	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультации, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Курсовой проект (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Проработка учебного материала (самоподготовка)/ в т.ч. в форме практической подготовки	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
5	4 ЗЕ/144	16/0	16/0	-	-	-	2	0,3	-	-	76/0	33,7	Экзамен
Итого	4 ЗЕ/144	16/0	16/0	-	-	-	2	0,3	-	-	76/0	33,7	Экзамен

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой по 100-балльной шкале. Балльные оценки для контрольных мероприятий представлены в таблице 1.2. Пересчет суммы баллов в традиционную оценку представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.2

Бальные оценки для контрольных мероприятий

Наименование контрольного мероприятия	Максимальный балл на первую аттестацию	Максимальный балл за вторую аттестацию	Максимальный балл за третью аттестацию	Всего за семестр
5 семестр				
Тестирование	10	10	5	25
Устный опрос на занятии				
Отчет по лабораторной работе	5	5	5	15
Контрольная работа			5	5
Выступление (доклад) на занятии, презентация			5	5
Итого (максимум за период)	15	15	20	50
Экзамен				50
Итого				100

Таблица 1.3

Шкала оценки на промежуточной аттестации

Выражение в баллах	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации - зачет	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации – экзамен, зачет с оценкой
от 86 до 100	Зачтено	Отлично
от 71 до 85	Зачтено	Хорошо
от 51 до 70	Зачтено	Удовлетворительно
до 51	Не зачтено	Неудовлетворительно

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – экзамен, проводится два этапа: тестирование и решение комплексного задания (ответы на 2 теоретических вопроса).

2 Оценочные средства для проведения текущего контроля

2.1 Тестовые вопросы

Тестовые вопросы содержат следующие типы вопросов с соответствующим количеством баллов за правильный ответ:

№ Аттестации	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
1	запрос выбора вариантов ответа	0,33	10
2	запрос выбора вариантов ответа	0,33	10

3	запрос выбора вариантов ответа	0,16	5
---	--------------------------------	------	---

Тест для 1 текущей аттестации

1. Что собой представляет финансовое планирование
 - а) помогает, провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени или обосновать реальность достижения его целей в будущем
 - б) может быть использован Вами как эффективный инструмент самоорганизации и контроля;
 - в) контроль финансов вашего проекта;
 - г) нет верного ответа
2. Бизнес — это;
 - а) любое занятие, дело, приносящее доход;
 - б) совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации;
 - в) приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность
 - г) верно 1 и 2;
 - д) верны все варианты ответа;
3. Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами, какими;
 - а) целесообразностью, целостностью, противоречивостью и активностью;
 - б) целесообразностью, объективностью, противоречивостью и активностью;
 - в) целесообразностью, правдивостью, противоречивостью и активностью;
 - г) целесообразностью, решительностью, противоречивостью и активностью;
4. Методика планирования:
 - а) позволяет проанализировать весь набор работ с учетом условий их выполнения
 - б) обеспечивается выделением в распоряжение предприятия необходимых средств производства.
 - в) определяется для каждой бригады и каждого объекта.
 - г) предусматривает реализацию продукции.
 - д) формирует фонды материального поощрения.
5. Органы государственного управления устанавливают определенные хозяйственные ориентиры в интересах всего общества, отдельных регионов и каждого субъекта рынка не зависимо от формы собственности при:
 - а) государственном планировании
 - б) государственном регулировании
 - в) директивном планировании
 - г) индикативном планировании
6. Кто впервые сформулировал общие принципы планирования?
 - а) Ли Якокка;
 - б) К.Маркс;
 - в) А.Файоль.
 - г) Ю.Полушко
7. Что такое прогноз?
 - а) описание нормативного состояния объекта анализа;
 - б) набор показателей, характеризующих желаемое состояние объекта;
 - в) описание вероятного состояния объекта анализа;
 - г) закономерность изменения исследуемого показателя.
8. Что общего между планом и прогнозом?
 - а) исследуется текущее состояние объекта;
 - б) общие цели и задачи;

- в) исследуется будущее состояния объекта;
 - г) используются одни и те же методы.
9. Как классифицируют ошибки прогнозов (планов) по характеру их проявления?
- а) систематические и случайные;
 - б) постоянные и переменные;
 - в) значительные и незначительные;
 - г) тактические и стратегические.
10. Что является предметом изучения внутрифирменного планирования?
- а) система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства;
 - б) проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов;
 - в) исследование всякой целенаправленной экономической деятельности человека;
 - г) достижение максимального удовлетворения материальных потребностей человека.
11. Стратегия, определяемая на этапе конкурентного анализа в процессе стратегического планирования
- а) товарная
 - б) общая
 - в) конкурентная
 - г) второстепенная
12. Метод, наиболее предпочтительный при прогнозировании спроса на потребительские товары
- а) факторного анализа
 - б) экстраполяции
 - в) экспертных оценок
 - г) группировки
13. Стратегия, определяемая на этапе стратегического анализа при использовании способа ликвидации разрыва
- а) функциональная
 - б) развития
 - в) товарная
 - г) второстепенная
14. Определяющее значение при прогнозировании промышленного развития на макроуровне имеют ...
- а) приоритеты развития
 - б) исследования рынков
 - в) расчеты возможностей
 - г) президент компании и его заместитель по хозяйственной части
15. Виды ресурсов, учет и использование которых предполагает балансовый метод в планировании
- а) творческие
 - б) технические
 - в) материальные
 - г) информационные
16. Критерий, по которому наиболее предпочтительно оценивать эффективность функционирования экономического субъекта
- а) рентабельность
 - б) издержки производства
 - в) объем прибыли
 - г) уставный капитал

17. Стратегия, определяемая на этапе стратегического анализа в процессе стратегического планирования
- а) развития
 - б) маркетинга
 - в) функциональная
 - г) внутренняя
18. Бизнес-планирование отличается от других видов планирования по ...
- а) целям
 - б) источникам финансирования
 - в) структуре
 - г) уставному капиталу предприятий
19. Метод, наиболее предпочтительный в системе регионального прогнозирования
- а) моделирования
 - б) нормативный
 - в) сценарный
 - г) экспертных оценок
20. Базовыми параметрами в прогнозировании строительного комплекса служат ...
- а) объемы строительства
 - б) материальные ресурсы
 - в) потребности в мощностях
 - г) потребности директора в кадрах
21. Миссия экономического субъекта в процессе разработки стратегического плана
- а) текущие планы
 - б) направление развития
 - в) ориентиры, цели и задачи
 - г) заработать как можно больше денег
22. Определяющее значение при прогнозировании промышленного развития на микроуровне имеет ...
- а) спрос и заказ
 - б) объем эффективности
 - в) расчет параметров
 - г) солидный статус директора предприятия
23. Фактор, оказывающий наиболее существенное влияние на прогнозирование реальных доходов населения
- а) налоги
 - б) условия труда
 - в) индекс цен
24. Принципы планирования на предприятии:
- а) точность, организованность, целенаправленность
 - б) непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность
 - в) непрерывность, гибкость, участие, точность, единство
 - г) единство, участие, доказательность
25. Расположите этапы планирования на предприятии в правильной последовательности:
- а) определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками
 - б) оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий
 - в) оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана

г) определение целей и задач; оценка ресурсов; внедрение плана

26. Роль планирования в деятельности предприятия связывают с:

а) трудовыми ресурсами

б) трудовыми и финансовыми ресурсами

в) финансовыми ресурсами и, в первую очередь, с деньгами

г) информационными ресурсами

27. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

а) формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии

б) формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль

в) формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии

г) директор компании по своему личному желанию выбирает себе заместителей, а они уже всех остальных сотрудников

28. Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?

а) через систему натуральных и финансовых показателей

б) через систему натуральных и стоимостных показателей

в) через систему базисных и индексных коэффициентов

г) через работу директора

29. Что является объектом финансового планирования?

а) формирование фондов обращения и накопления

б) размер и направление потоков денежных средств

в) формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда

г) директор и его замы

30. Что представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия?

а) финансовый документ, отражающий примерное распределение денежных средств по структурным подразделениям предприятия

б) финансовый документ, отражающий потоки и оттоки денежных средств предприятия в разрезе различных видов деятельности

в) прогнозный документ, отражающий источники формирования капитала и средства его размещения как показатель финансового состояния предприятия на определенный момент в будущем

г) количество денег в личном портмоне директора

Тест для 2 текущей аттестации

1. Что такое план?

а) описание желаемого состояния объекта управления и путей его достижения;

б) описание наиболее вероятного состояния объекта анализа;

в) метод решения поставленных задач;

г) характеристика поведения исследуемого объекта.

2. Планирование - это:

- а) совокупность знаний о закономерностях развития различных хозяйственных систем в будущем
- б) исследование рынка;
- в) достижение поставленных целей.
- г) нет верного ответа
3. Методология планирование - это:
- а) приемы исследования;
- б) совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов разработки планов;
- в) выбор ориентации планирования.
- г) нет верного ответа
4. Органы государственного управления устанавливают определенные хозяйственные ориентиры в интересах всего общества, отдельных регионов и каждого субъекта рынка не зависимо от формы собственности при:
- а) государственном планировании
- б) государственном регулировании
- в) директивном планировании
- г) индикативном планировании
5. Главной целью планирования на предприятии являются:
- а) расчёт потребностей в материальных, трудовых и финансовых ресурсах для увеличения производственной мощности;
- б) удовлетворение потребительского спроса на продукцию предприятия и получения прибыли;
- в) подготовка информации, необходимой для повышения эффективности;
- г) верно а, б, в.
6. Непрерывный процесс, предусматривающий формирование и использование финансовых ресурсов – это...
- а) сетевое планирование
- б) финансовое планирование
- в) планирование доходов
- г) планирование расходов
7. В чем различие между планом и прогнозом?
- а) прогноз имеет описательный, а план – нормативный характер;
- б) разрабатываются на разные промежутки времени;
- в) прогноз содержит погрешности, а план – нет;
- г) нет различий.
8. Что такое «ретроспективное прогнозирование»?
- а) проверка адекватности модели прогнозирования;
- б) использование методов прогнозирования для анализа текущей ситуации;
- в) метод прогнозирования с использованием экономико-математических моделей;
- г) проверка прогнозной модели путем предсказания уже известных значений показателя.
9. Что представляет собой стратегия развития предприятия?
- а) принятие долгосрочного плана;
- б) самостоятельной планово-управленческой деятельности менеджеров в свободных рыночных отношениях;
- в) получение прибыли;
- г) все ответы верны.
10. Каковы основные этапы стратегического планирования?
- а) определение долгосрочной стратегии;
- б) создание стратегических подразделений;
- в) обоснование целей маркетинга;

г) все ответы верны.

11. Коммерческий риск:

- а) риск принятия маркетинговых решений
- б) неритмичность загрузки оборудования
- в) несвоевременная оплата труда персонала
- г) несвоевременная оплата труда главного бухгалтера

12. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

- а) наличие источников финансирования
- б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня
- в) государственная поддержка
- г) отличное настроение директора компании

13. При составлении бизнес-плана используется:

- а) макроэкономические показатели
- б) бухгалтерская информация
- в) список лицензий
- г) отличная характеристика главного бухгалтера с прежнего места работы

14. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена:

- а) маркетинг
- б) рынок
- в) базар
- г) животноводство

15. Внешние издержки:

- а) издержки упущенных возможностей иначе применить факторы, вводимые в процесс трансформации экономических ресурсов в экономические блага
- б) совокупные издержки, приходящиеся на единицу объёма выпуска
- в) плата за ресурсы физическим и юридическим лицам, которые не входят в число работников или владельцев данной фирмы. Например, зарплата работников по найму (не входящих в число работников фирмы), выплаты за сырьё (кроме собственной добычи) и др.

г) личные расходы директора предприятия

16. Детализированное представление активов, обязательств и собственного капитала предприятия в денежном выражении на конкретный момент времени:

- а) смета
- б) расходы
- в) баланс
- г) уставный капитал

17. К внешним рискам относят риски, связанные с:

- а) иммиграционной политикой
- б) уровнем автоматизации управлением фирмы
- в) экономической ситуацией в обществе
- г) уплатой налогов

18. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:

- а) обеспечение роста продаж товара
- б) обеспечение качества эксплуатации товара
- в) размещение описания или рекламы товара
- г) наличие штрих-кода

19. Товарное предложение представляет собой:

а) сумму денежных средств, которую население может предъявить для покупки товаров и оплаты услуг

б) вынесенную на рынок платежеспособную потребность населения

в) продукт, который уже находится на рынке или может быть на него доставлен

г) спрос

20. Скорость превращения различных ресурсов фирмы в денежную форму, которая оказывает непосредственное влияние на ее ликвидность, платежеспособность и рентабельность:

а) оборачиваемость

б) оборотность

в) оборот

г) работа главного бухгалтера

21. Нижний предел цены определяется:

а) как сумма себестоимости и затрат на оплату труда

б) на уровне себестоимости

в) как сумма издержек и минимальной прибыли

г) решением директора фирмы

22. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:

а) потребительский потенциал

б) соотношение спроса и предложения

в) товарная структура товарооборота

г) ликвидность

23. Стратегия маркетинга, являющаяся составной частью всего стратегического управления предприятием, разрабатывается на основе:

а) планирования соответствующих работ и мероприятий для достижения целей и выполнения намеченных заданий

б) планирования деловой активности предприятия

в) кооперации деятельности с деловыми партнерами

г) личного желания директора фирмы

24. Убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке:

а) реклама

б) маркетинг

в) представление

г) характеристика директора фирмы

25. На такой риск наибольшее влияние оказывают сокращение намеченного объема производства и реализации продукции, превышение плановых материальных и трудовых затрат, снижение цен, брак, дефекты изделий, рекламации и др.:

а) инвестиционный

б) кредитный

в) производственный

г) налоговый

26. На сбыт продукции может оказать влияние:

а) престиж предприятия

б) структура баланса

в) традиции предприятия

г) цвет делового костюма директора фирмы

27. При формировании ассортимента руководствуются:

а) пропускной способностью оборудования

б) квалификацией персонала

в) структурой спроса конкретных потребителей

г) прической директора фирмы

28. Организационная структура предприятия определяет:

а) состав и схему производственно-управленческого аппарата

б) требования к технике безопасности

в) квалифицированный подбор кадров

г) цвет делового костюма директора фирмы

29. Валовая прибыль – это:

а) выручка за минусом налогов

б) выручка за минусом внереализационных расходов

в) разница между чистой выручкой и себестоимостью без учета косвенных затрат

г) банкротство фирмы

30. Оценка риска может производиться с помощью следующего показателя:

а) норма прибыли на собственный капитал

б) усредненный отчетный доход

в) коэффициент покрытия

г) банкротство фирмы

Тест для 3 текущей аттестации

1. Бизнес-планирование — это;

а) самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством;

б) самостоятельный вид деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством;

в) самораскрытие для себя чего-то нового, которое непосредственно связано с предпринимательством;

г) получение прибыли

2. Что означает реализовать бизнес-план;

а) означает определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

б) означает подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

в) означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию

г) стать президентом фирмы

3. Как по другому называют бизнес-планирование;

а) предпринимательское планирование;

б) коммерческое планирование;

в) деловое планирование;

г) индивидуальное планирование;

4. Целью составления бизнес-плана являются:

а) планирование хозяйственной деятельности;

б) получение прибыли;

в) выбор форм хозяйствования.

г) стать президентом фирмы

5. Укажите критерии, на основе которых строится классификация участников внешнеэкономической деятельности по профилю деятельности:

а) обеспечение производства и поставок экспортной продукции на зарубежные рынки;

б) обеспечение производства и поставок продукции на внутренний рынок;

в) осуществление прямых или косвенных внешнеторговых операций в рамках ВТД;

- г) порядок распределения доходов;
6. Вывоз ранее ввезенных товаров, не подвергшихся переработки в данной стране – это:
- а) экспорт;
 - б) импорт;
 - в) реэкспорт;
 - г) реимпорт.
7. Введение термина инновация связывают с именем:
- а) Гобсона;
 - б) Кейнса;
 - в) Шумпетера;
 - г) Маркса.
8. К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:
- а) собственные средства;
 - б) оборотные средства;
 - в) заемные средства;
 - г) спонсорские средства.
9. Государственная инновационная политика – это:
- а) совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели;
 - б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
 - в) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
 - г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.
10. Не является основным направлением государственной инновационной политики:
- а) поддержка фундаментальных исследований, направленных на получение результатов, революционизирующих науку и технику;
 - б) приобретение неовещественной технологии в форме патентов, ноу-хау, торговых марок, программ и т.д.;
 - в) финансирование поисковых НИОКР для создания новой техники и технологии с опережающими техническими решениями для последующей передачи результатов в среду материального производства;
 - г) создание законодательной и информационной базы, обеспечивающей экономическую заинтересованность производителей в осуществлении инноваций.
11. Коэффициент общей платежеспособности – это отношение:
- а) итога баланса к собственному капиталу
 - б) итога баланса к заемному капиталу
 - в) собственного капитала к итогу баланса
 - г) главного бухгалтера к директору
12. К пассивам относятся:
- а) денежные средства
 - б) краткосрочные обязательства
 - в) нематериальные активы
 - г) ценные бумаги
13. К пассивам относятся:
- а) долгосрочные обязательства
 - б) нематериальные активы
 - в) дебиторская задолженность
 - г) материальные активы

14. Конкурентоспособность товара:
- а) минимизация эксплуатационных расходов
 - б) качество упаковки
 - в) комплекс потребительских характеристик, отвечающих требованиям рынка
 - г) внешний вид директора фирмы
15. Затраты в бизнес-проекте оцениваются как:
- а) единовременные и текущие
 - б) нецелесообразные
 - в) спекулятивные
 - г) охрана фирмы
16. Образование холдингов позволяет:
- а) сократить текучесть кадров
 - б) объединить финансовые ресурсы
 - в) унифицировать выпуск продукции
 - г) отследить личные расходы директора фирмы
17. Емкость рынка – это:
- а) все ответы верны
 - б) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
 - в) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия
 - г) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке
18. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:
- А) критического
 - Б) минимального
 - В) недопустимого
 - Г) повышенного
19. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:
- А) нет верного варианта.
 - Б) социальные, организационные, коммерческие
 - В) технические, коммерческие, социальные
 - Г) экономические, социальные, организационные
20. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:
- А) производительность труда
 - Б) рентабельность
 - В) себестоимость
 - Г) чистый дисконтированный доход.
21. Коэффициент ликвидности показывает:
- А) активность использования собственного капитала.
 - Б) доходность фирмы
 - В) платежеспособность фирмы
 - Г) эффективность использования долга
22. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:
- А) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия
 - Б) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств.

- В) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
- Г) степень гибкости использования собственных средств предприятия
23. Такие стратегии не планируются, так как возникают в результате последовательного поведения менеджмента организации:
- а) предписывающие
 - б) эмерджентные
 - в) преднамеренные
 - г) круговые
24. Группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести их функционирования, называется
- а) товарным ассортиментом
 - б) сегментом рынка
 - в) маркировкой
 - г) штриховым кодированием
25. Концепция, которая описывает сбыт товара с момента поступления его на рынок и до момента снятия с продаж, определяет:
- а) коммуникацию продукта
 - б) стимулирование сбыта
 - в) жизненный цикл товара
 - г) позиционирование товара
26. Коммерческий обмен ценностями между сторонами называется:
- а) сделкой
 - б) обменом
 - в) рынком
 - г) самообеспечением
27. Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара называется:
- а) обменом
 - б) сделкой
 - в) рынком
 - г) бартером
28. Ремаркетинг связан с:
- а) негативным спросом
 - б) снижающимся спросом
 - в) иррациональным спросом
 - г) отсутствием спроса
29. Конверсионный маркетинг связан с:
- а) негативным спросом
 - б) потенциальным спросом
 - в) колеблющимся спросом
 - г) полным спросом
30. Назовите источники финансирования бизнес-плана:
- а) собственные;
 - б) собственные и заемные;
 - в) собственные, заемные и привлеченные
 - г) зарплата директора

Ключи к тестам

№ аттеста	Вопр ос №	Правиль ный	№ аттеста	Вопр ос №	Правиль ный	№ аттеста	Вопр ос №	Правиль ный
--------------	--------------	----------------	--------------	--------------	----------------	--------------	--------------	----------------

ции		ответ	ции		ответ	ции		ответ
1	1	а	2	1.	а	3	1.	а
1	2	д	2	2.	а	3	2.	в
1	3	а	2	3.	б	3	3.	в
1	4	а	2	4.	г	3	4.	а
1	5	г	2	5.	б	3	5.	а
1	6	в	2	6.	б	3	6.	в
1	7	в	2	7.	а	3	7.	в
1	8	в	2	8.	б	3	8.	б
1	9	в	2	9.	б	3	9.	в
1	10	а	2	10.	г	3	10.	б
1	11	в	2	11.	а	3	11.	в
1	12	в	2	12.	б	3	12.	б
1	13	б	2	13.	б	3	13.	а
1	14	а	2	14.	а	3	14.	в
1	15	в	2	15.	в	3	15.	а
1	16	б	2	16.	в	3	16.	б
1	17	а	2	17.	в	3	17.	б
1	18	в	2	18.	в	3	18.	г
1	19	в	2	19.	в	3	19.	г
1	20	в	2	20.	а	3	20.	г
1	21	в	2	21.	в	3	21.	в
1	22	а	2	22.	а	3	22.	г
1	23	в	2	23.	а	3	23.	б
1	24	в	2	24.	а	3	24.	а
1	25	б	2	25.	в	3	25.	в
1	26	в	2	26.	а	3	26.	а
1	27	б	2	27.	в	3	27.	в
1	28	а	2	28.	а	3	28.	б
1	29	б	2	29.	в	3	29.	а
1	30	в	2	30.	б	3	30.	в

2.3 Лабораторные работы

Вопросы для подготовки к лабораторным занятиям (первая аттестация):

1. Что понимают под внутрифирменным планированием?
2. Каковы основные классификационные признаки внутрифирменного планирования?
3. Назовите и охарактеризуйте основные типы внутрифирменного планирования.
4. Что понимают под системой планов предприятия? Назовите основные виды планов.
5. Что такое программы и проекты? В чем их отличие от планов?
6. Каковы принципы внутрифирменного планирования?
7. Дайте характеристику процессу организации внутрифирменного планирования.

Задачи для подготовки к лабораторным занятиям (первая аттестация):

Задача 1.

1. Цена изделия, составляла в баз. периоде 200 тыс. ден. ед., в плановом повысилась на 10%. Пост издержки = 2000 тыс. ден. ед., удельные переменные 60 тыс. ден. ед. Определить, как изменение цены повлияет на критический объем продаж.

Решение

Точка безубыточности = Издержки пост / (Цена – Издержки переем.)

$$T_6 = 2000 / (200 - 60) = 14,3 \text{ ед.}$$

$$T_{пл} = 2000 / (200 \cdot 1,1 - 60) = 12,5 \text{ ед.}$$

$$\Delta T = 12,5 - 14,3 = -1,8 \text{ ед.}$$

ответ: точка безуб-ти снизилась на 1,8 ед., это хорошо.

Задача 2.

Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какие стратегические действия вы бы предпочли предпринять и почему?

Задача 3.

Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

Ситуация 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого

предприятия?

3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задача 4.

Группа сотрудников специализированного предприятия нашла новое оборудование для изготовления раствора. Экспериментальный образец оправдал ожидания изобретателей. Если бы Вы были руководителем малого предприятия, то какой вариант действий выбрали бы Вы?

1. организация совместной разработки и выпуска оборудования с каким-нибудь крупным предприятием или научно-техническим объединением;
2. заключение лицензионного договора с каким-нибудь крупным предприятием или научно-производственным объединением относительно права разработки и выпуска оборудования;
3. самостоятельная разработка документации, выпуск экспериментальных образцов и последующее серийное его изготовление;
4. патентование оборудования от имени малого предприятия и дальнейшая продажа патента без проведения специальной разработки.

Ответ:

Решение руководства малого предприятия относительно дальнейших действий будет зависеть от множества факторов. К таким факторам следует отнести:

- результаты пробного маркетинга;
- финансовые возможности предприятия;
- наличие предприятий, готовых заключить договор о совместной разработке оборудования;
- условия договора о совместной деятельности;
- возможности заключения лицензионного заключения;
- уровень компетентности работников данного предприятия, а именно наличие у них опыта в самостоятельной разработке документации;
- прибыль, получаемая предприятием в каждом конкретном случае.

Учитывая эти обстоятельства, руководство данного предприятия выбирает наиболее эффективный вариант управленческого решения.

На мой взгляд, наилучшим вариантом является самостоятельная разработка документации, выпуск экспериментальных образцов и организация серийного производства. Это позволит предприятию развиваться и не попасть под влияние внешних инвесторов и кредиторов.

Вопросы для подготовки к лабораторным занятиям (вторая аттестация):

1. Раскройте понятие «инновация» и ее значение в деятельности корпораций.
2. Что такое инновационный процесс? Назовите и дайте характеристику его элементов.
3. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса планирования маркетинга инноваций.
4. Что понимают под портфелем проектов инновационного комплекса? Каковы основные его составляющие?
5. Каковы приоритетные направления развития инновационного комплекса в современных условиях?
6. Какие выделяют инновационные стратегии развития предприятия?
7. Что такое прогноз? Назовите основные классификационные признаки прогнозов.

Задачи для подготовки к лабораторным занятиям (первая аттестация):

Задача 1. Предприятие выпускает электробритвы с плавающими ножами. Товар имеет стандартный технический дизайн, выпускается только в серо-черной гамме. Конкурирующая фирма также начала предлагать на рынке электробритвы, однако разнообразного дизайна с цветовыми оттенками. Какое задание при разработке бизнес-плана директор предприятия даст своему отделу маркетинга?

Задача 2. Товар — авторучка шариковая с набором пишущих стержней. Показатели качества: надежность, долговечность, возможность и простота замены стержня, цена, дизайн, прочность, чистота, качество письма, наличие или отсутствие гарантии, срок гарантии. Проранжируйте данные показатели с точки зрения их значимости для потребителя.

Задача 3. Ваша фирма изготавливает и реализует туалетное мыло. Какие требования будут предъявлять к товару вашей фирмы равнодушные покупатели, расчетливые потребители, практично-модные покупатели и провинциалы в моде?

Задача 4. Проект, требующий инвестиций в размере 180000 руб., предполагает получение годового дохода — 30000 руб. Определите срок окупаемости проекта.

Решение задачи:

Срок окупаемости — это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями (Д), покрыли затраты на инвестиции (И). Исходя из этого, формулу расчета срока окупаемости можно записать следующим образом:

$$P=И/Д.$$

Осуществляем расчет:

$$P=180000/30000=6 \text{ лет.}$$

Если такой срок окупаемости является приемлемым для инвестора, то инвестиции считаются целесообразными.

Вопросы для подготовки к лабораторным занятиям (третья аттестация):

1. Дайте классификацию прогнозов по объектам.
2. Охарактеризуйте виды прогнозов по горизонту и уровню управления.
3. Какие виды прогнозов выделяют по характеру прогнозирования?
4. Что понимают под методами экономического и социального прогнозирования?
5. Что такое интуитивные методы прогнозирования?
6. Что понимают под формальной и прогнозной экстраполяцией?
7. Что понимают под прогнозированием деловой среды?
8. Что такое технологическое и социально-политическое прогнозирование?

Задачи для подготовки к лабораторным занятиям (первая аттестация):

Задача 1.

Разработать проект договора поручения между отечественным предприятием и иностранным торговым посредником на реализацию запасных частей к трактору (наименование фирм, их местонахождение, товар, количество, величину вознаграждения и другие данные выбрать самостоятельно).

Задача 2.

Научный сотрудник, с которым по-соседски поделился «краской» лаборант Сидоренко, быстро оценил находку. Он сформулировал заявку на новое исследование и подал ее дирекции для включения в план работ. Однако, из-за отсутствия финансирования тема не была утверждена. Какие дальнейшие действия научного сотрудника Вы считаете целесообразными?

- начать исследования, не дожидаясь специального финансирования;
- обратиться за финансированием к инвесторам;
- обратиться за финансированием к заинтересованным лицам и организациям;
- подать заявку на изобретение (включили бы Вы лаборанта Сидоренко в состав авторов или нет?)

Ответ:

Успех инновационной деятельности в значительной степени определяется формами ее организации и способами финансовой поддержки.

Развитие инновационной деятельности возможно только на основе развитой системы финансирования. В экономике рыночного типа субъектами финансирования выступают самостоятельные предприятия, промышленные компании, финансово-промышленные группы, малый инновационный бизнес, инвестиционные и инновационные фонды, органы местного управления, частные лица и т.д. Все они в той или иной форме участвуют в

воспроизводственном процессе и опосредованно способствуют развитию инновационной деятельности. Принципы организации финансирования должны быть ориентированы на множественность источников финансирования, на гибкость и динамичность отдельных элементов системы и предполагать быстрое и эффективное внедрение инноваций с их последующей коммерциализацией, обеспечивающей рост финансовой отдачи от инновационной деятельности.

Т.е. в случае отсутствия финансирования со стороны государства вполне обоснованным и целесообразным является привлечение инвесторов, заинтересованных лиц и организаций. Начав исследования без специального финансирования, есть риск столкнуться со значительным числом трудностей, поскольку разработка, опробование и внедрение инновации требует, помимо энтузиазма, значительных средств.

Относительно соавторства, следует отметить, что указанный научный сотрудник, должен не только включить действительного автора - лаборанта в состав соавторов, но, прежде всего, получить его согласие на использование изобретения.

Задача 3.

В исследовательском институте одно из завершенных исследований привело к созданию нового дешевого сверхпрочного клея, который обеспечивал быстрое соединение разных металлов. Но при этом существовала одна проблема, которая сводилась к тому, при соприкосновении с металлической поверхностью он растекался тонкой пленкой и за 3 секунды пленка полимеризовалась. Таким образом, свойство склеивания исчезало на третьей секунде. Придумать четыре направления использования клея.

Ответ:

Среди возможных направлений использования описанного сверхпрочного клея можно выделить:

1. сборку и ремонт автомобилей и других самоходных машин и механизмов;
2. ремонт металлической сантехники;
3. сборка и ремонт металлического инвентаря (технические столики и др.) для промышленных целей;
4. соединение металлических конструкций в строительстве.

Баллы за выполнение лабораторных работ.

Пример балльной системы оценивания (первая аттестация):

Критерии оценивания	Количество баллов
Работа выполнена в полном объеме (Выполнено четыре задачи из 4-х) с соблюдением необходимой последовательности, с опережением времени, выделенном на выполнение. Студент владеет теоретическим материалом, отсутствуют ошибки при описании теории, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, аргументированные суждения, представляет полные и развернутые ответы на дополнительные вопросы.	5

в отчете правильно и аккуратно выполнены все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполнен анализ погрешностей.	
Работа выполнена полностью (Выполнено четыре задачи из 4-х). Студент владеет теоретическим материалом, отсутствуют ошибки при описании теории, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, аргументированные суждения, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.	4
Работа выполнена не полностью. Некоторые задания не выполнены до конца ввиду нехватки времени. Выполнено три задачи из 4-х. Студент владеет теоретическим материалом на минимально допустимом уровне, отсутствуют ошибки при описании теории, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.	3
Работа выполнена не полностью. Некоторые задания не выполнены до конца ввиду нехватки времени. Выполнено две задачи из 4-х. Студент практически не владеет теоретическим материалом, допуская ошибки по сущности рассматриваемых (обсуждаемых) вопросов, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	2
Работа не выполнена (или выполнено только одно задание). Студент не владеет теоретическим материалом, допуская грубые ошибки, испытывает затруднения в формулировке собственных суждений, неспособен ответить на дополнительные вопросы.	0-1

Первая аттестация подразумевает развернутый ответ на 7 теоретических вопросов и решение 4-х задач с обоснованием ответа.

Правила оценки лабораторной работы для 1 текущей аттестации.
Общая сумма баллов за все правильные ответы составляет наивысший балл - 5 баллов.

Правила оценки лабораторной работы для 2 текущей аттестации аналогичны правилам оценки теста по 1 аттестации.

Пример балльной системы оценивания (третья аттестация):

Критерии оценивания	Количество баллов
Работа выполнена в полном объеме (Выполнено три задачи из 4-х) с соблюдением необходимой последовательности, с опережением времени, выделенном на выполнение. Студент владеет теоретическим материалом, отсутствуют ошибки при описании теории, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, аргументированные суждения, представляет полные и развернутые ответы на дополнительные вопросы. в отчете правильно и аккуратно выполнены все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполнен анализ погрешностей.	5
Работа выполнена полностью (Выполнено три задачи из 4-х). Студент владеет теоретическим материалом, отсутствуют ошибки при описании теории, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, аргументированные суждения, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.	4
Работа выполнена не полностью. Некоторые задания не выполнены до конца ввиду нехватки времени. Выполнено две задачи из 3-х. Студент владеет теоретическим материалом на минимально допустимом уровне, отсутствуют ошибки при описании теории, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допуская незначительные ошибки на	3

дополнительные вопросы.	
Работа выполнена не полностью. Некоторые задания не выполнены до конца ввиду нехватки времени. Выполнено одна задача из 3-х. Студент практически не владеет теоретическим материалом, допуская ошибки по сущности рассматриваемых (обсуждаемых) вопросов, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	2
Работа не выполнена (или выполнено только одно задание). Студент не владеет теоретическим материалом, допуская грубые ошибки, испытывает затруднения в формулировке собственных суждений, неспособен ответить на дополнительные вопросы.	0-1

Третья аттестация подразумевает развернутый ответ на 8 теоретических вопросов и решение 3-х задач с обоснованием ответа. За полностью выполненную лабораторную работу по третьей аттестации дается 5-ть баллов.

Всего за семестр студент может набрать за все выполненные лабораторные работы максимум 15 баллов (5+5+5).

2.2 Контрольная работа

Примерная тематика контрольных работ:

1. Виды страхования в деятельности предприятия.
2. Цель и задачи бизнес-плана.
3. Формулировка миссии фирмы.
4. Порядок разработки бизнес-плана.
5. Правила составления резюме фирмы в бизнес-плане.
6. Структура бизнес-плана.
7. Лицензирование и сертификация при бизнес-планировании.
8. Правила оформления бизнес-плана.
9. Источники финансирования проекта.
10. Определение коммерческого риска.

Критерии оценивания

Максимальное количество баллов, которое можно получить за контрольную работу – 5 баллов.

Контрольная работа оценивается по балльной системе:

	Критерии оценивания	Количество баллов
Степень раскрытия сущности вопроса:	а) соответствие содержания теме контрольной работы; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом;	0-2

	г) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).	
Обоснованность выбора источников:	а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).	0-2
Соблюдение требований к оформлению:	а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму контрольной работы.	0-1
ИТОГО:		0-5

Всего за семестр студент может набрать за выполненную контрольную работу максимум 5 баллов (5).

2.3 Выступление (доклад) на занятии, презентация

Примерные темы докладов (рефератов):

1. Планирование предпринимательской деятельности предприятия.
2. Система планов предприятия: характеристика и значение в деятельности фирмы.
3. Текущее планирование деятельности предприятия.
4. Оперативное планирование деятельности фирмы.
5. Разработка организационной структуры планирования.
6. Предпринимательская идея.
7. Разработки и реализации предпринимательской идеи.
8. Роль информационных технологий в системе планирования бизнеса
9. Фундаментальное значение предпринимательства в экономическом развитии государства.
10. Взаимозависимость малого и крупного бизнеса.
11. Современные методы прогнозирования в экономике.
12. Варианты решения проблемы неопределенности прогнозов в экономике.
13. Методика и логика планирования
14. Исторический аспект развития планирования.
15. Организация планирования в условиях рынка.
16. Макроэкономическое планирование: типы, функции и значение в

- условиях рынка.
17. Планирование развития в условиях рыночной экономики.
 18. Содержание государственного стратегического плана и его показатели.
 19. Эволюция систем стратегического планирования.
 20. Роль и значение стратегического планирования в современных условиях.
 21. Проблемы организации стратегического планирования.
 22. Стратегии поведения в различных рыночных условиях.
 - 23.. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования.
 24. Методы бизнес-планирования.
 25. Понятие предпринимательской идеи.
 26. Понятие бизнес-плана, его классификации.
 27. Функции бизнес-плана в управлении бизнесом.
 28. Основные типы бизнес-планов и их особенности
 29. Внешнеэкономические приоритеты РФ.
 30. Планирование структуры внешнеэкономической деятельности фирмы.
 31. Проблемы организации внешнеэкономической деятельности.
 32. Направление совершенствования развития, внешнеэкономической деятельности.
 33. Инновационный проект: этапы функционирования и реализации.
 34. Национальная инновационная система как ключевой элемент развития.
 35. Инновационно-инвестиционный процесс в переходной экономике России.
 36. Управление инновационными процессами на предприятии.
 37. Инновационные стратегии предприятия

Максимальное количество баллов, которое можно получить за доклад – 2,5 баллов. К докладу обязательно делается презентация. Максимальное количество баллов, которое можно получить за презентацию – 2,5 баллов. Максимальное количество баллов, которое можно получить за доклад и презентацию – 5 баллов.

Доклад оценивается по балльной системе:

	Критерии оценивания	Количество баллов
Степень раскрытия сущности вопроса:	а) соответствие содержания теме доклада; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение обобщать, делать выводы,	0-1

	сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).	
Обоснованность выбора источников:	а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).	0-1
Соблюдение требований к оформлению:	а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму доклада.	0-0,5
ИТОГО:		0-2,5

Презентация к докладу – это электронный документ, в виде сопроводительного материала, представляющий собой набор слайдов, предназначенных для демонстрации проделанной работы или представленных для обсуждения. Цель любой презентации – визуализировать идею доклада и сделать ее как можно более понятной.

Содержание презентации должно соответствовать теме доклада.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за презентацию – 2,5 баллов.

Пример балльной системы оценивания:

Критерии оценивания	Пояснения	Количество баллов
Подготовка презентации		
Оценка содержания информации	содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Заголовки привлекают внимание аудитории; - информация соответствует достоверным источникам; - имеется обращение к источникам; - присутствует логика построения презентации; - яркий финал; - язык изложения понятен аудитории;	0-0,5
Выбор инструмента создания презентаций	Использован современный инструмент для создания презентаций (Canva, Prezi, PowerPoint и т.п.)	0-0,5
Оценка стиля оформления:	оправданно использование графических и анимационных элементов, соблюден единый стиль оформления информационных объектов: читаемость слайдов; контраст фон-текст; незагруженность слайдов; использованный шрифт;	0-0,5

	избегание стилей, которые отвлекают от самой презентации; использование на одном слайде не более 3-х цветов; использование разных типов слайдов по необходимости: текстовые, изображения, схемы.	
Соблюдение принципов оформления:	Лаконичности - размещение на слайде только необходимых, существенных информационных объектов в сжатом виде с сохранением максимальной информативности; Структурности - оформление структуры информационного объекта в четкой, легко запоминающейся форме, отражающей его характер; Унификации - оформление в едином графическом и цветовом решении в пределах всей презентации.	0-0,5
Техническая чистота	форматирование текста, отсутствие графических, стилистических, грамматических ошибок	0-0,5
ИТОГО:		0-2,5

Пример оценивания по пятибалльной шкале:

Критерии оценивания	Количество баллов
выполнены все требования к написанию доклада: тема раскрыта полностью, сформулированы выводы, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	5
основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	4
имеются существенные отступления от требований к оформлению доклада. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы; отсутствует вывод.	3
тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы (доклад скачан из сети Интернет)	2
работа студентом не представлена	0

Всего за семестр студент может набрать за выступление (доклад) на занятии, презентацию максимум 5 баллов (5).

3. Оценочные средства для проведения промежуточного контроля (промежуточной аттестации)

Семестр	Вид промежуточной аттестации	Вид контрольного мероприятия	Балльные оценки
5	Экзамен	Тестовые задания	20
		Комплексное задание (ответы на 2 вопроса)	30

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания промежуточной аттестации представляют собой совокупность тестовых вопросов текущего контроля.

Выбираются 20 тестовых заданий из совокупности тестовых вопросов текущего контроля.

Промежуточная аттестация (экзамен)	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
5	запрос выбора вариантов ответа	1	20

3.2 Комплексное задание (билет)

Комплексное задание состоит из 2 вопросов теоретического характера. Первый вопрос – теоретический, направленный на проверку знаний. Второй вопрос направлен на проверку понимания взаимосвязи теории и практики в дисциплине «Бизнес-планирование».

№ п/п	Тип вопроса	Вопрос	Ключи / План ответа
1.	Теоретический	Предмет, объект и задачи бизнес-планирования	Предметом бизнес-планирования является деятельность компании, заключающаяся в реализации стратегических планов и стремлении к достижению стратегических целей, соответствующих миссии компании. Объектами бизнес-планирования являются ресурсы и процессы компании (материальные, трудовые, финансовые). Задачи бизнес-планирования определение конкретных направлений в работе, целевых рынков и место предприятия на них формулировка долгосрочных и краткосрочных целей, стратегии и тактики их достижения. Определение лиц, отвечающих за реализацию

			стратегии выбор состава и определение показателей товаров и услуг, которые компания предложит покупателям. Оценка производственных и торговых издержек по их выпуску и реализации выявление соответствия имеющихся кадров, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения запланированных результатов определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рыночной среды, рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. д оценка финансового положения предприятия и соответствия имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей оценка потенциальных преград, «подводных камней», способных помешать реализации бизнес-плана
2.		Характеристика основополагающих элементов инновационной стратегии	Инновационная стратегия – это ведущая функциональная стратегия высокотехнологичного промышленного предприятия. Она предполагает формирование целого комплекса мероприятий по технологическому совершенствованию производства, изменению организационной структуры предприятия, внедрению современных технологий управления. Иными словами, стратегия – это детальный многосторонний план комплексного достижения целей предприятия Инновационные стратегии классифицируются на следующие группы: продуктовые стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг функциональные стратегии (научно-технические, маркетинговые, сервисные) ресурсные стратегии (финансовые, трудовые, материально-технические) организационно-управленческие (технологии, структуры, системы управления)

3.	Теоретический	Основы методологии планирования	Методология планирования заключается в механизме определения целей и показателей, свидетельствующих об их достижении. В современных условиях любой управляемый процесс может осуществляться только в том случае, если для него поставлены определенные цели, определены промежуточные задачи, которые нужно решить, чтобы достигнуть поставленные цели, а также набор показателей для оценки достижения целей. Главным инициатором планирования выступает руководство предприятия. При этом профессиональный опыт лиц, ответственных за планирование деятельности предприятия, также влияет на эффективность использования методологии планирования. Информационное обеспечение планирования включает в себя: данные о состоянии целевых рынков, результаты анализа конкуренции на целевых рынках, исследования потребителей, отчетные показатели работы предприятия. Также необходимо учитывать действующее законодательство и предстоящие изменения в правовом поле. Ограничения методологии планирования: 1. Внутренние невозможность охвата всех существующих данных по отдельным аспектам плана наличие данных только за прошлые периоды 2. Внешние изменения в политико-правовой сфере динамика экономического развития технологические изменения изменения в социальной сфере Внешние ограничения предприятие не может предугадать, поэтому возможен лишь примерный их учет при составлении плана, тогда как внутренние ограничения объективно изменить невозможно. Этапы планирования Непосредственное составление плана – анализ среды предприятия, составление прогнозов, формулирование видения, миссии, целей, формулирование
----	---------------	---------------------------------	--

			стратегии, выбор стратегии, разработка долгосрочных планов, среднесрочных и текущих. Реализация запланированных решений, мероприятий, задач и т.п. Расчет технико-экономических показателей деятельности предприятия для оценки предпринятых мер в рамках плана. Контроль результатов – сравнение показателей, корректировка, оценка эффективности планирования. Таким образом, методология планирования сводится к двум аспектам: Разработка хозяйственной стратегии в условиях конкурентного рынка. Осуществление стратегического и текущего планирования.
4.		Сущность и содержание инноваций. Значение и необходимость его плана инноваций в современных условиях	Инновация — такой процесс или результат процесса, в котором: используются частично или полностью охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности обеспечивается выпуск патентоспособной продукции обеспечивается выпуск товаров и услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта Инновация выполняет следующие три функции: Воспроизводственная функция - получение прибыли от инновации и использование ее в качестве источника финансовых ресурсов Инвестиционная функция - использование прибыли от инноваций для инвестирования различных проектов Стимулирующая функция - стимулирование предпринимательской деятельности Содержание инновации – определяется творческими способностями и моралью новатора. · Результат инновации – материальные приобретения или потери, а в моральном плане принятие или непринятие средой выдвинутых идей. · Мораль общества, в которой действует новатор и его моральные

			установки, определяют характер инноваций и направление развития среды
5.	Теоретический	Механизм взаимодействия плана и рынка	Выделим общие черты и различия плана и рынка. Общее заключается в том, что как план, так и рынок выступают в качестве механизмов (методов) регулирования хозяйственных процессов. Однако они имеют и существенные различия. План как метод регулирования исходит от общего к частному и предполагает, что государственные интересы выступают в качестве приоритетных при осуществлении хозяйственной деятельности. План ориентирован на производство как исходную фазу воспроизводства продукции и услуг, нацелен на создание потребительных стоимостей и удовлетворение общественных и личных потребностей населения. План как метод хозяйствования выступает в виде рычага прямого воздействия на экономику. Рынок исходит от частного к общему и предполагает, что частные интересы являются приоритетными при осуществлении хозяйственной деятельности. В процессе функционирования рынок охватывает преимущественно сферу обращения – промежуточную между производством и потреблением. Он нацелен на удовлетворение платёжеспособного спроса населения. Важнейшим инструментом рыночных отношений выступает цена, которая формируется в результате спроса и предложения. Рынок как метод хозяйствования выступает в качестве рычага косвенного воздействия на социально-экономические процессы.
6.		Процесс планирования внешнеэкономической деятельности: характеристика основных его этапов	В соответствии с действующими в России законами любое предприятие (организация) может выступать как экспортером, так и импортером. В практике выделяются три основных стимула развития внешнеэкономической деятельности

			предприятий: · расширение сбыта; · приобретение ресурсов; · диверсификация источников снабжения и сбыта. Цели экспорта: Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых рынков. Получение экономии на масштабах производства. Повышение или поддержание технико-экономического уровня производства под воздействием международной конкуренции. Увеличение валютных ресурсов предприятия. Диверсификация производства. Цели импорта: Расширение производства, увеличение прибыли за счет освоения новых внутренних рынков. Модернизация и расширение производственного потенциала. Экономия на замене сырья и оборудования более эффективной зарубежной продукцией. Расширение ассортимента на национальном потребительском рынке. После определения целей внешнеэкономической деятельности создание совместного предприятия осуществляется в следующей последовательности: · поиск и выбор иностранного партнера; · подготовка протокола о намерениях; · разработка технико-экономического обоснования; · согласование учредительных документов и регистрация совместного предприятия. Планирование внешнеэкономической деятельности должно учитывать функционирующую систему международных рынков и специальных экономических зон.
7.	Теоретический	Сущность и содержание плановой деятельности	Плановая деятельность — одна из первоочередных функций ее управления, взаимодействующая с такими функциями, как: организация, координация, контроль, регулирование,

			стимулирование и анализ. Сущность планирования представляет систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п. Применение планирования на фирме позволяет: -предвидеть перспективу развития фирмы в будущем; -более рационально использовать все ресурсы предприятия; -избежать риска банкротства; -улучшать контроль в организации. На фирмах используются такие методы планирования как: балансовый, расчетно-аналитический, графо-аналитический, программно-целевой, экономико-математический.
8.		Структура внешнеэкономической деятельности: содержание основных ее элементов	Структура внешнеэкономической деятельности состоит из следующих элементов: субъект, объект и форма действия субъектов. Субъектами внешнеэкономической деятельности являются государственные органы, осуществляющие её регулирование, а также хозяйствующие субъекты, которые ведут такую деятельность; Объектами внешнеэкономической деятельности могут являться товары, работы, услуги, результаты интеллектуальной деятельности и др. В зависимости от объекта выделяют виды внешнеэкономической деятельности. К их числу можно отнести внешнеторговую деятельность, международное производственное сотрудничество и кооперацию, международную инвестиционную, лизинговую деятельность, а также некоторые другие; По своей форме действия субъектов внешнеэкономической деятельности

			могут быть фактическими или юридическими. Фактические действия не порождают правовых последствий: проверка платежеспособности контрагента, проведение переговоров, мониторинг рынка товаров (работ, услуг и т.д.) и т.п. Юридические действия, напротив, порождают правовые последствия. Однако основным видом юридических действий являются внешнеэкономические сделки. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в РФ осуществляют: Президент РФ; Правительство РФ; Министерство экономического развития и торговли РФ; Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству; Федеральная служба по техническому и экспортному контролю; Федеральная таможенная служба; иные специально созданные органы. Задачи, функции, полномочия государственных органов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность, определены Конституцией РФ, а также специальными актами.
9.	Теоретический	Возможности применения теорий планирования, прогнозирования и программирования в современных условиях	Прогнозирование - самостоятельная функция предвидения будущего состояния экономики и социальной сферы региона. Прогноз - это вероятностное суждение о состоянии объекта в определенный момент времени в будущем или об альтернативных способах достижения этого состояния. Планирование - проекция в будущее для достижения установленной цели при определенных ресурсах, преобразование информации о будущем в директивы для управленческой деятельности. План - это концептуальные идеи развития, миссия региона и система стратегических целей и задач развития. Программирование - разработка и реализация специальных документов, описывающих цели, процедуру, мероприятия и средства решения проблем регионального развития. Программы - это управленческое

			решение, которое содержит взаимосвязанные действия исходя из целей, ресурсов, выделяемых для достижения этих целей.
10.		Сущность и содержание внешнеэкономической деятельности. Характеристика основных его форм	Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) — это деятельность государственных структур, частных организаций и физических лиц, связанная с выходом на мировой рынок. Для бизнеса это возможность расширить рынок сбыта товаров или сырья за счёт продажи их за рубеж. Или, наоборот, возможность расширить свой ассортимент за счёт закупаемых за границей товаров, сырья, оборудования. По направлению торговли внешнеэкономические операции могут быть подразделены на экспорт, импорт, реэкспорт и реимпорт. Внешнеэкономические сделки подразделяют на: - односторонние (выдача доверенности иностранному юридическому или физическому лицу на совершение действий от имени доверителя) - двусторонние (договоры международной купли-продажи, бартерные контракты и т. д.) - многосторонние (договор о совместной деятельности, учредительный договор и т.д.) Бартерные сделки – это наиболее простая форма взаимодействия сторон, без оплаты в денежной форме.
11.	Теоретический	Система планов и организации планирования в современных условиях	Планы являются основой организационной деятельности, так как без них невозможно обеспечить согласованность в работе всех составных частей организации, взаимосвязи с рыночной инфраструктурой; контролировать процессы; определять потребность в ресурсах; стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. И еще одна важная роль планирования в современных условиях состоит в том, что оно представляет собой непрерывный процесс разработки и использования новых путей и способов совершенствования

			работы за счет выявленных возможностей окружающей среды и сильных сторон организации, новых условий и факторов. Виды планов в организации Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки системы взаимоувязанных планов работы, направленных на их достижение. На базе этой системы планов формируется система целей и задач, которые должны быть достигнуты организацией в соответствии со стратегией ее развития; производится распределение всех видов ресурсов, необходимых для достижения целей; определяются временные рамки выполнения целей и задач и измерители, позволяющие контролировать и оценивать выполнение задач. Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям: длительности планового периода и уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации. В соответствии с первым критерием планы подразделяются на три группы: стратегические, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени; тактические, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени; оперативные, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов. По второму критерию планы составляются для организации в целом, ее бизнес-единиц (самостоятельных производственных подразделений), функциональных подсистем.
12.		Организация процесса планирования организационной культуры: состав и характеристика основных его этапов	Процесс планирования организационной культуры подчиняется общим закономерностям внутрифирменного планирования. Первый этап предполагает изучение и оценку сложившихся культурных

			структур. Всякий анализ и оценка явления основаны на получении информации об объекте исследования. Возможными источниками информации об определенной организационной культуре могут быть: > история организационной культуры (события, рассказы, личности, ее олицетворяющие, и т.д.), дающая начало ретроспективному анализу культуры; > изучение текущей культурной ситуации: господствующих ценностей и культурных процедур, способов общения и отношений между людьми, амбиций и устремлений, личных ценностей (как управляющих, так и рядовых работников), особенностей культурного уклада и т.п., то есть мониторинг существующей культуры; > данные о возможном развитии культурного пространства организации - прогноз по оргкультуре. Второй этап процесса планирования культуры включает в себя определение содержания и структуры организационной культуры исходя из степени эффективности тех или иных культурных форм в данных конкретных условиях. На третьем этапе содержание запланированных культурных параметров соотносится с реальными элементами культуры. Здесь принимается решение о сохранении существующих культурных традиций или об определенном изменении культуры. Изменение культуры является объективным требованием в условиях быстро изменяющейся среды современной фирмы. Однако результатом быстрого разрушения существующей культуры является возникновение культурного вакуума, что в целом характерно для любого процесса разрушения культуры (это ясно показал российский опыт последнего десятилетия). Зачастую опыты с намеренным уничтожением культуры (особенно характерные для новых руководителей) приводят к
--	--	--	---

			тому, что отвергнутая культура "погружается" в сферу неформальных контактов, не контролируемых руководством, и отрицательные эффекты ее функционирования еще более усиливаются, приобретая свойство высокой непредсказуемости. Культура из элемента "видимой руки" превращается в невидимого врага организации. Поэтому наиболее эффективным способом преобразования оргкультуры является ее постепенное, многошаговое изменение, имеющее эволюционный характер.
13.	Теоретический	Организация деятельности органов планирования: цели, задачи и направления деятельности	Планирование – один из элементов системы управления предприятием. Применяют стратегическое планирование, на основании которого составляют годовые и оперативные планы. Главные задачи: определение направлений развития организации, обеспечение последовательности производственных операций и рациональное использование ресурсов. Это дает возможность улучшить результаты работы компании. Основные направления: Анализ текущего состояния компании. Включает анализ финансово-хозяйственной деятельности, определение наиболее рентабельных направлений работы. Этот этап также включает выявление сфер, в которых нужно повысить эффективность. Формирование задач. Они разрабатываются на основе анализа внешней и внутренней среды организации. Определение имеющихся и недостающих ресурсов. Включает в себя расчет потребности в деньгах, средствах производства, кадрах и т.д. Главные цели планирования: определение перспективных направлений развития компании; рациональное использование ресурсов организации; расчет потребности в ресурсах, необходимых для достижения сформулированных задач; снижение предпринимательских

			рисков; обеспечение контроля за итогами работы компании. Планирование дает возможность проанализировать результаты деятельности предприятия, определить слабые и сильные места, построить эффективную производственную структуру. Задачи планирования могут быть достигнуты только при условии следования основным принципам: Конкретность. Все планы должны быть четко определены и понятны всем сотрудникам. При наличии сложных терминов рекомендуется сделать глоссарий. Это даст возможность избежать недопонимания. Измеримость. Показатели, обозначенные в планах, должны быть легко измеримы, выражены конкретным числом, процентами или точной датой исполнения. Это позволит оценить степень их реализации. Комплексность. Планы должны учитывать стратегию и миссию компании, быть взаимосвязаны друг с другом. Гибкость. Планы должны учитывать возможные изменения внешних условий. При этом, чем более краткосрочен план, тем более гибким он должен быть. Оперативные документы могут пересматриваться регулярно, в то время как стратегические – наиболее стабильны. Соблюдение этих правил способствует эффективной организации планирования деятельности предприятия.
14.		Краткосрочное планирование	Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для организации –

			производителя и ее партнеров. Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах. Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов: 1. Очередного финансового плана: - доходы с оборота - текущие расходы (сырье, зарплата) - выигрыш или потери от текущей деятельности 2. Финансового плана нейтральной области деятельности организации: - доходы (продажа старого оборудования) - расходы - выигрыши или потери от нейтральной деятельности 3. Кредитного плана; 4. Плана капитальных вложений; 5. Плана по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов: - сумма выигрышей и потерь - имеющиеся ликвидные средства - резерв ликвидных средств Кроме того, краткосрочный план включает в себя: - план товарооборота; - план по сырью; - производственный план; - план по труду; - план движения запасов готовой продукции; - план по реализации прибыли; - кредитный план; - план капиталовложений и другое. Этапы составления краткосрочного плана: 1. Анализ ситуации и проблемы. 2. Прогнозирование будущих условий деятельности. 3. Постановка задач. 4. Выбор оптимального варианта. 5. Составление плана. 6. Корректировка и увязка. 7. Конкретизация плана.
--	--	--	--

			8. Выполнение плана. 9. Анализ и контроль.
15.	Теоретический	Программно-целевой метод планирования	Методы планирования деятельности – это способы, которые используются для определения количественных и качественных показателей. Программно-целевой метод Используется, если необходимо обосновать комплексные целевые программы. При помощи такого метода цели структурируются как совокупность целевых показателей и нормативов, которые определяют идеальное состояние объекта планирования в перспективе. Такой метод позволяет решить самые важные задачи в планировании, если традиционный подход не приносит нужного результата. Программно-целевой метод планирования задач предполагает разработку программ в различных сферах – от социальной до экологической. Происходит это в следующей последовательности: Формирование самых главных проблем. Нужно выявить, какие проблемы необходимо решить в первую очередь, а также разработать программу для этого. Сюда входят ее цели, перечень имеющихся ресурсов, участники и т. д. Уточнение количественных параметров. Они характеризуют цель программы, а также помогают сформировать задачи. Разработка перечня мероприятий, направленных на реализацию программы. Для этого необходимо также выделить этапы их выполнения. Расчет показателей и ресурсов. Важно также оценить общие затраты не только сырьевых или других ресурсов, но и финансовую составляющую. Документальное оформление. На последнем этапе программа утверждается при помощи составления соответствующих документов.
16.		Долгосрочное планирование	Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все

			возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегически цели организации на перспектив. Основные области долгосрочного планирования: - организационная структура - производственные мощности - капитальные вложения - потребности в финансовых средствах - исследования и разработки - доля рынка и так далее.
17.	Теоретический	Балансовый планирования	метод Методы планирования деятельности – это способы, которые используются для определения количественных и качественных показателей. Баланс – это система показателей, состоящая из двух частей. Та часть, которая определяет ресурсы в зависимости от их источников, равна другой – той, которая демонстрирует распределение этих ресурсов. В основе этого метода лежит принцип равенства. Это самый простой и доступный для понимания метод, что позволяет использовать его как в текущем, так и в оперативном планировании. Балансовый метод используется для того, чтобы установить связи между потребностями компании в ресурсах и источниками для их приобретения. Чаще всего организации используют такие балансы, как баланс производственной мощности, финансовый, временной, материальный и т. д. Используя такой способ, компания может рассчитать и связать финансовые показатели – например, план доходов и расходов, источников, выплат, поступлений денежных средств. Результат применения этого метода – сбалансированность потребностей и возможностей предприятия в зависимости от времени и объема. Такой способ является наиболее популярным, потому что может использоваться на любых стадиях планирования и прогнозирования. Чтобы применять метод на практике, необходимо

			разработать систему, включающую в себя материальные, трудовые, а также финансовые балансы. Балансы могут различаться в зависимости от ресурсов (однопродуктовые или многопродуктовые), от единиц измерения (натуральные, стоимостные, натурально-стоимостные), а также быть финансовыми или трудовыми.
18.		Организация процесса финансового планирования: характеристика основных его этапов	Финансовое планирование — управление доходами и расходами компании или проекта. Деньги распределяют между направлениями работы, а потом составляют финансовый план. Это нужно, чтобы обеспечить финансирование деятельности компании. Руководство должно понимать, хватит ли у компании денег, чтобы осуществить все проекты и выполнить все запланированные задачи. Среднесрочное планирование обычно называют бюджетированием или финансовым моделированием. Бюджет компании лучше обновлять три раза в год — после первого квартала, перед началом осенне-зимнего сезона и в конце года. Краткосрочным финансовым планированием занимаются бухгалтеры. Среднесрочным и стратегическим — финансисты или финансовые отделы компании. Финансовое планирование нужно всем компаниям. Как минимум для того, чтобы понимать, хватит ли денег на выполнение проектов. Хороший финансовый план должен содержать три формы: прогноз движения денежных средств, прогноз прибылей и убытков, балансовый план. Чтобы финансовый план получился рабочим, важно составлять его в верной последовательности. Сначала руководство компании устанавливает главную цель. Потом отделы планируют, как будут её достигать. Затем подразделения утверждают с руководством, насколько их планы осуществимы в реальных условиях. При необходимости планы

			дорабатывают. Есть два способа финансового планирования: сверху вниз и снизу вверх. Сверху вниз — когда руководство компании определяет главную цель на год и затем передаёт её всем отделам. Отделы составляют свои планы, ориентируясь на эту цель. Снизу вверх — когда планирование начинается с руководителей отделов, а готовые планы передают руководству компании. Например, отделы собирают информацию о том, сколько дополнительных сотрудников нужно нанять, сколько денег планируется потратить на обучение и на увеличение окладов, нужно ли что-то закупать. На основании этого топ-менеджмент строит общий финансовый план компании.
19.	Теоретический	Сущность и содержание нормативного метода планирования	Сущность нормативного метода заключается в технико-экономическом обосновании прогнозов, планов, программ с использованием норм и нормативов. Иными словами, сущность данного метода том, что производственно-хозяйственная деятельность предприятий, объединений осуществляется на основе нормативов. Этим самым достигается наиболее полная реализация на практике принципа пропорциональности и сбалансированности плановых и программных разработок, так как нормы и нормативы рассчитываются с учетом оптимального использования материально-технической базы и рациональной организации производственных процессов. Последние применяются для расчета потребности в ресурсах и показателей их использования. С помощью норм и нормативов обосновываются важнейшие пропорции, развитие материального производства и непроизводственной сферы, осуществляется регулирование экономики. В рыночной системе отношений использование норм и нормативов

			возможно по таким направлениям: - для анализа фактического состояния экономики агропромышленного производства на всех уровнях, поскольку нормы и нормативы должны отражать нормативные соотношения факторов и результатов деятельности; - для осуществления прогнозных и программных расчетов на достаточно обоснованной нормативной базе с учетом вариантных подходов; - в качестве индикаторов-показателей при разработке прогнозов и программ на всех уровнях государственного управления и хозяйственной деятельности; - для ориентирования товаропроизводителей в выборе вариантов производственно-хозяйственных и социальных решений, являясь в известной мере индикаторами эффективности. Норма характеризует научно обоснованную меру расхода ресурса на единицу продукции (работы) в принятых единицах измерения, например расход муки на 1 тонну хлебобулочных изделий согласно утвержденной рецептуре. В виде нормы выступает потребление того или иного продукта на душу населения согласно научно обоснованному рациону питания. В непроизводственной сфере применяются нормы, характеризующие необходимый размер общей и жилой площади на одного жителя, потребление воды на одного человека и др. Нормативы, как правило, разрабатываются в относительном выражении. Они характеризуют степень использования ресурсов (например, процент выхода годного литья от металлозавалки), расход ресурса на 1 млн рублей продукции, размер платы за кредит (процентные ставки) и др. По направлениям применения нормы и нормативы подразделяются на: - нормы затрат труда (нормы
--	--	--	--

			выработки — количество изделий на одного рабочего или в единицу времени в принятых единицах измерения) или затраты времени на изготовление единицы изделия (трудоемкость или нормы обслуживания и т.д.); - нормы использования материальных ресурсов (нормы расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива, электроэнергии); - нормы и нормативы использования основных производственных фондов (оборудования, машин, агрегатов, транспортных средств) в натуральных показателях, а также в стоимостном измерении (выпуск продукции на 1 рубль основных производственных фондов); - нормы и нормативы, характеризующие эффективность общественного производства (производство национального дохода на 1 рубль затрат, на 1 рубль основных производственных фондов и др.); - нормы и нормативы капитальных вложений и капитального строительства (нормативы удельных капитальных вложений, нормы продолжительности строительства и др.); - финансовые нормы и нормативы (нормы амортизации, нормативы отчисления от прибыли в бюджет, нормативы рентабельности и др.); - социально-экономические нормы (нормы потребления на душу населения продовольственных и непродовольственных товаров, нормы жилой площади в городской и сельской местностях, минимальный потребительский бюджет); - нормы и нормативы охраны окружающей среды (степень очистки воды, воздуха от вредных веществ, извлечение из руд полезных ископаемых и др.). Все нормы и нормативы подразделяются на текущие и перспективные. Первые применяются при разработке планов-прогнозов на
--	--	--	--

			текущий период (год, месяц), вторые — на перспективу. На макроуровне применяются в основном укрупненные нормы и нормативы, на микроуровне — подетальные, подетально-специфицированные и индивидуальные нормы. При разработке прогнозов и планов на перспективу предприятия используют групповые нормы, например нормативный расход металла на один трактор (без учета модели трактора) или норма расхода сахара на 1 тонну кондитерских изделий. Групповые нормы определяются на основе подетальных или индивидуальных норм расхода на единицу конкретного вида продукции путем взвешивания через количество продукции согласно ассортиментному выпуску. По характеру распространения нормы разделяются на местные, отраслевые и межотраслевые. Если нормы применяются только на конкретном предприятии — это местные; на предприятиях, относящихся к одной отрасли, — отраслевые; на предприятиях, принадлежащих к различным отраслям, — межотраслевые нормы. В действующей практике нормы и нормативы определяются различными методами - расчетно-аналитическим, опытным, отчетно-статистическим. Наиболее совершенным является расчетно-аналитический метод, который предполагает определение норм и нормативов на основе технико-экономических расчетов. Для этого используются техническая документация с учетом новейших достижений науки и техники, методики и инструкции. Нормы, рассчитанные данным методом, называются технически обоснованными. Они являются наиболее прогрессивными.
20.		Сущность и содержание финансового планирования, его значение в деятельности фирмы	Основой финансового планирования, образно говоря, его “точкой отсчета”, являются интересы и ожидания тех, кто предоставил и предоставляет предприятию ресурсы, Игнорирование

			этого простого факта приводит к тому, что ресурсы в конце концов перестают предоставлять. Для того, чтобы этого не случилось, и требуется последовательное и рациональное управление финансами и, в частности, финансовое планирование, как важнейший инструмент поддержания жизнеспособности предприятия. В экономической литературе различают пять видов финансового планирования: стратегическое, перспективное, бизнес-планирование (включает в себя перспективное и текущее планирование), текущее планирование или бюджетирование и оперативное финансовое планирование. Деление финансовых планов по видам осуществляется в зависимости от длительности бюджетного периода, т.е. временного интервала финансового плана. Выделяют следующие этапы финансового планирования: а) анализ финансового положения компании; б) составление прогнозных схем и бюджетов; в) определение общей потребности компании в финансовых ресурсах; г) прогнозирование структуры источников финансирования; д) создание и поддержание действенной системы контроля и управления; е) разработка процедуры внесения изменений в систему планов.
21.	Теоретический	Экономико-математический метод планирования	Экономико-математические методы представляют собой способы (приемы) расчета экономических показателей с применением методов прикладной математики и математической статистики. Сущность экономико-математических методов и моделей планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. В современных условиях

			практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математических методов, которые позволяют повышать качество прогнозов, осуществлять многовариантные оптимизационные расчеты. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных. Среди важнейших экономико-математических методов, используемых в прогнозировании и планировании, как в нашей стране, так и за рубежом, следует выделить: метод межотраслевого баланса, методы оптимизации (симплекс-метод и др.), корреляционно-регрессионный метод.
22.		Реализация и контроль за выполнением бизнес-плана	Реализовать бизнес-план – значит выполнить все практические задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Процесс реализации бизнес-плана можно разделить на 5 стадий (на блок-схеме эти стадии представлены стрелками с указанием номера стадии). 1 - процесс изыскания финансовых средств. 2 – процесс превращения денежного (авансированного) капитала в производительный капитал. 3 – процесс производства товаров (услуг). 4 – процесс реализации готовых товаров (услуг). – процесс распределения выручки. При реализации бизнес-плана рекомендуется: составить график реализации бизнес-плана, который объединит различные стадии реализации в последовательную схему действий; определить продолжительность каждой стадии; распределить обязанности сразу же, как сформировали план, и контролировать их выполнение; документировать все данные

			реализации для последующей корректировки планов; учиться на ошибках и стараться не повторять их; разработать несколько альтернативных прогнозов изменения значений исходных данных, соответствующих пессимистичному и оптимистичному вариантам развития ситуации. Одной из основных задач бизнес - планирования является осуществление постоянного контроля. При этом задача контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать невыполнение решения, а в том, чтобы не допустить срыва решения, то есть достигнуть цели в намеченные сроки. Формы контроля принято классифицировать по следующим критериям: по регламенту осуществления – обязательный (внешний), инициативный (внутренний); по времени проведения – предварительный, текущий, последующий; по субъектам, осуществляющим финансовый контроль, - президентский, представительных органов государственной власти и местного самоуправления, исполнительных органов власти, финансово – кредитных органов, внутрифирменный, аудиторский; по объектам контроля – бюджетный, за внебюджетными фондами, налоговый, валютный, кредитный, страховой, инвестиционный, за денежной массой.
23.	Теоретический	Моделирование плановых процессов: характеристика и значение в системе общегосударственного планирования	Моделирование процесса планирования сбалансированного развития инновационной и инвестиционной деятельности хозяйственных систем предполагает оценку состояния, прогнозирование, планирование. Применение моделирования как процесса планирования сбалансированного развития инновационной и инвестиционной деятельности хозяйственных систем связано с отсутствием полной и достоверной информации о деятельности и с

			невозможностью оценки имеющейся в распоряжении руководителя информации, прежде всего из-за ее огромного объема. Необходимыми и взаимосвязанными условиями инновационной деятельности хозяйственных систем макро-, мезо- и микроуровней являются наличие капитала у потенциального инвестора, а также его желание разместить свой капитал на поставленных условиях в конкретных секторах экономики. Наличие прибыльных, динамично развивающихся секторов экономики, способствует эффективному размещению и передвижению капитала в прямом и обратном направлениях. Инвесторы, инвестиционные посредники, хозяйственные системы микроуровней, государство и его отдельные регионы выступают сторонами, обеспечивающими этапы инвестиционной деятельности. Все вышеперечисленные стороны осуществляют свою деятельность на различных этапах инвестиционного процесса, преследуют собственные цели и показывают личные интересы, что характеризует многомерность инвестиционно-инновационной деятельности. Согласование и координация интересов инвесторов и хозяйственных систем, позволяет избежать всевозможных противоречий. Хозяйственные системы в макро-, мезо- и микроуровней выступают субъектом интереса в моделировании. Отличные интересы имеет инвестор, его интересы не всегда совпадают с мотивациями хозяйственных систем. Интересы между инвесторами и хозяйственными системами принимают различные значения, в зависимости от уровня хозяйствования (макро-, мезо- и микро-). Модели, применяемые для плановых расчетов, используются на разнообразных этапах планирования. Наиболее часто они применяются для прогноза развития производственных сил страны. При построении моделей для нашего диссертационного исследования необходимо исходить из
--	--	--	---

			соответствия оптимального решения реализация, которых предоставит требуемый вариант планирования сбалансированности. Моделирование данных процессов необходимо строить по блокам, для чего формируется система моделей. При постановке задач в системе моделей применяются разные типы согласования: вертикальный - при постановке задач (задачи развития макро-, мезо-, микроуровней); горизонтальный – для задач одного уровня и смешанного (каждый уровень рассматривается отдельно либо макро- и мезо-; макро- и микро-; мезо- и микроуровень) Общегосударственное планирование – это комплекс методологических, социально-экономических, организационных мероприятий, опосредующих деятельность по подготовке принятия управленческих решений по направлениям социально-экономического, инновационного, экологического и иного развития страны.
24.		Организация процесса бизнес - планирования: характеристика основных его этапов	Бизнес-план (англ. business plan) — план осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-планирование — это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Разработку бизнес-плана можно разделить на четыре основных этапа: анализ рынка; сбор исходных данных; создание финансовой модели; написание самого бизнес-плана.
25.	Теоретический	Сущность и методология индикативного планирования. Его основные принципы в РФ	Методология индикативного планирования в общих чертах является совокупностью логики, подходов, принципов и методов, с учетом в них действия объективных законов в

			процессе научно обоснованной разработки перспектив развития и средств достижения поставленных целей. Принципы индикативного планирования: 1) сочетание интересов всех субъектов рыночных отношений: государства, регионов, институциональных единиц, отдельных предпринимателей; 2) сравнение расходов и доходов, затрат и результатов; 3) комплексность, которая предусматривает системный подход в решении экономических, социальных, культурных, экологических, внешнеэкономических и других проблем; 4) индикативность как способ определения целей и приоритетов развития экономики и разработка способов их достижения на основе глубокого анализа объективного состояния и динамики развития общества; 5) сочетание планового и рыночного регулирования развития экономики; 6) непрерывность, предусматривающий непрерывный процесс прогнозирования и планирования, ориентацию на решение социальных задач развития общества. мероприятия по созданию основ для успешного внедрения индикативного планирования: 1. При выработке социальной, финансовой, экономической политики государство должно принимать во внимание особенности различных регионов России; 2. С помощью государство каждый субъект России должен выработать собственный механизм экономического и социального развития, опирающийся на общие федеральные законы, но с учетом конкретных интересов данного региона; 3. Принятие специальных нормативно-правовых актов, касающихся индикативного планирования экономических и социальных процессов России, включающих
--	--	--	---

			следующие элементы: 3.1. Понятие индикативного планирования, его задачи, цели, функции; 3.2. Порядок работы с индикативными планами; 3.3. Права и обязанности участников системы индикативного планирования; 3.4. Соотношение индикативного планирования с другими формами планирования и экономикой в целом; 4. Принятие нормативно-правовых актов региональными и местными властями, касающихся их участия в индикативном планировании.
26.		Понятие бизнес-плана, его структура и значение в современных условиях	Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее. Рекомендуемая структура бизнес плана может быть следующей: Резюме Описание фирмы Цели и задачи Продукция/услуга Анализ рынка Маркетинг План производства Управленческий персонал Источники и объем требуемых средств Оценка риска Финансовый план (бюджет)
27.	Теоретический	Организация индикативного планирования: содержание и характеристика основных этапов	Индикативное планирование-это форма экономического планирования, реализуемая государством в целях решения проблемы несовершенной информации в рыночной экономике путем координации частных и государственных инвестиций через прогнозы и целевые показатели выпуска. Результирующие планы направлены на предоставление экономически ценной информации как общественного блага, которую рынок сам по себе не может распространить,

			или где форвардные рынки отсутствуют. Основная функция индикативного плана - координация действий равноправных хозяйствующих субъектов. Информирование, ориентация, стимулирование хозяйствующих субъектов на выполнение заданий плана в тех или иных формах составляет основу и директивного планирования. Этапы индикативного планирования: анализ производственно-хозяйственной деятельности; формирование стратегии развития; разработка индикативных бюджетов; разработка тактических планов на один бюджетный год; выявление мероприятий по стратегии реализации индикативного плана; контроль за реализацией мероприятий индикативного плана
28.		Организация стратегического планирования: содержание и характеристика основных его этапов	Стратегическое планирование представляет управленческую функцию, которая становится основой для принятия всех управленческих решений компании, формирования мотивации и контроля долгосрочных планов. Процесс стратегического планирования помогает руководителям в поиске пошаговых действий: это полезно при конкуренции между компаниями. Стратегическое планирование определяет, что компания должна сделать сейчас, чтобы достичь ожидаемых целей в будущем. Этапы стратегического планирования проиллюстрируют: как произойдет распределение ресурсов компании, ее адаптация к условиям внешней среды и изменится ли работа сотрудников. Такой подход позволяет управлять бизнесом осознанно и системно, а не полагаться на везение и интуицию. К основным характеристикам стратегического планирования относятся: - разработка стратегии компании на ближайшие 2-5 лет; - внесение регулярных корректировок в

			планирование из-за мобильности рынка; постоянный анализ рынка в режиме реального времени; составление документов, которые определяют взаимодействие с партнерами, клиентами и внутреннюю политику компании; направленность на достижение реалистичных целей; изучение альтернативных способов решения задач; учет объема ресурсов, которыми располагает компания; наличие показателей для измерения. Этапы стратегического планирования: Определение миссии предприятия Выбор основных целей предприятия Стратегический анализ внешней и внутренней среды Выбор альтернативных стратегий Реализация выбранной стратегии Тактика Политика Операции Правила Бюджет Оценка результатов проводимого плана Функции руководства
29.	Теоретический	Сущность и содержание целевых комплексных программ: основные виды и их назначение	Целевая комплексная программа (ЦКП) — директивный и адресный документ, представляющий собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления полный комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных и других заданий и мероприятий, направленных на реализацию наиболее эффективными путями народнохозяйственной проблемы, решение которой требует участия ряда отраслей, а также министерств и ведомств СССР. Целевые программы разрабатываются в виде единого документа, который обычно включает следующие разделы: Содержание проблемы и необходимость её решения программно-целевыми методами Основные цели и задачи, сроки и этапы реализации программы Совокупность программных

			мероприятий Ресурсное обеспечение программы Механизм реализации программы Организация управления программой и контроль за ходом её реализации Оценка ожидаемой эффективности, социальных, экономических, экологических последствий от выполнения программы Паспорт программы По длительности целевые комплексные программы бывают долгосрочными (свыше 5 лет) и среднесрочными (до 5 лет). Различают следующие виды региональных программ: межгосударственные, государственные (федеральные) и собственно программы, формируемые и реализуемые территориальными органами власти.
30.		Основные стили стратегического планирования и подходы к нему	Основные подходы стратегического планирования. 1. Стратегическое планирование — это целостная система обязательных подходов (действий, решений), используемых разработчиками стратегий развития, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения целей социальных систем. 2. Цивилизационный подход – учет генезиса, характерных черт и тенденции развития различных социально-этнических общностей, которые не связаны напрямую с формационным делением общества. 3. Системно-комплексный подход - охват всех элементов социально-экономических систем, рассмотрение их как целостные образования. Выявление элементов, подсистем, прямых и обратных их связей, составляющих исследуемую систему, а также явлений и процессов, закономерностей, зависимостей, интересов людей, их сообществ, социально-экономических систем. 4. Системно-структурный подход - построение стратегий развития с учетом всего комплекса взаимосвязей и взаимозависимостей элементов социально-экономической системы,

			внутренних и внешних связей. Выделение элементов структуры, преобразование которых вызывает наибольшие изменения в развитии сообществ, а также тех, которые требуют преобразования, прогнозирование изменения которых имеет смысл. 5. Системно-функциональный подход - выявление и определение всех функций, которые должны быть реализованы, развиты, гармонизированы для устойчивого развития социально-экономических систем и сообществ. Определение замысла формирования функциональных сред, в которых возможна реализация творческого потенциала человека, эффективное использование им технологий обеспечения взаимодействия с другими людьми по вопросам производства, распределения и обмена продукцией и услугами. 6. Системно-целевой подход - формулирование системы целей развития, построение дерева целей на основе мировоззренческих основ развития с опорой на сформулированный образ будущего и его показатели. Консолидация, синхронизация замыслов и смыслов развития социально-экономических систем и сообществ, путем использования методов оптимального регулирования и саморегулирования на всех уровнях иерархии этих систем и сообществ. 7. Системно-ресурсный подход - определение перечня необходимых ресурсов и их источников для практической реализации целей развития систем. Обеспечение сбалансированности поставленных целей и задач и наличных ресурсов. Новые источники ресурсов и их структура должны привлекаться с опорой на немонетарные методы хозяйствования. Варианты экономических моделей, применимых и развиваемых в социально-экономических системах, должны
--	--	--	--

			отвечать мировоззренческим критериям их целесообразного функционирования. 8. Системно-интеграционный подход - интеграция всех элементов систем, механизмов и инструментария, источников ресурсов для обеспечения целостного и гармоничного развития социально-экономической системы. Исследование возможностей интеграции и консолидации основных показателей развития и элементов стратегий систем на всех уровнях их иерархии. 9. Системно-коммуникационный подход - формирование основ коммуникационной модели обеспечения взаимодействия всех элементов социально-экономических систем, как по вертикали, так и по горизонтали. Обязательным является выявление, стабилизация и оптимизация внутренних и внешних коммуникаций проектируемых систем. Коммуникационная модель, как модель синхронизации комплекса мер по развитию всех элементов социально-экономических систем, создается путем использования принципов оптимального регулирования и саморегулирования. 10. Системно-исторический подход - выявление причинно-следственных связей, исторических трендов и особенностей развития сообществ и систем, а также прогноз их будущего состояния с учётом закономерных изменений климата и других внешних условий. Учет исторического опыта, традиций и особенностей развития сообществ, отраслей, территорий и государства, народа, цивилизации в условиях ритмично изменяющихся параметров внешней среды.
31.	Теоретический	Характеристика этапов разработки целевых комплексных программ	Разработка целевых комплексных программ в настоящее время осуществляется поэтапно. Составляется перечень важнейших проблем. Выделяется определенная проблема и выдается исходное задание на разработку программы для ее решения, в котором определяются цели

			и участники программы, лимиты ресурсов, другая необходимая информация. Уточняются количественные параметры, характеризующие цели программы, и определяются задачи ее реализации по периодам. Основная цель программы, как правило, распределяется по ее составляющим, образуя упорядоченную иерархию задач, отражающих внутреннюю структуру решаемой проблемы. Исходя из построенной иерархии целей формируются состав заданий и комплекс мероприятий для реализации программы с указанием последовательных этапов ее выполнения. Рассчитываются основные показатели программы, ресурсное обеспечение и полные затраты на него. Формируются перечни материальных ресурсов с указанием поставщиков и получателей, определяется экономический эффект. Осуществляются оформление программных документов, согласование и утверждение программы. Программы увязываются во времени, по ресурсам и исполнителям.
32.		Сущность и содержание стратегического планирования	Стратегическое планирование – это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).
33.	Теоретический	Механизм реализации целевых программ	Целевая программа - это адресный документ, представляющий собой комплекс мероприятий и заданий (социально - экономических, производственно - технических, научно

			- исследовательских, организационно - хозяйственных и др.), увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления, направленных на решение конкретных крупных проблем наиболее ускоренными и эффективными способами. Механизм реализации целевой программы - это совокупность правовых норм, экономических и административных форм и методов воздействия, а также институциональных структур, формирующая взаимоувязанную комплексную систему управления, обеспечивающая выполнение намеченных мероприятий и достижение поставленных программных целей. По статусу целевые программы делятся на четыре вида: федеральные; межрегиональные; региональные; муниципальные.
34.		Причины неудач внутрифирменного планирования. Основные направления его совершенствования	Первая группа причин неудачного планирования объясняется тем, что менеджеры и плановики не учитывают объективные возможности планирования и их ограничения. Вторая группа причин обусловлена субъективными особенностями, кроющимися в поведении тех, от кого зависит будущее организации. Специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного планирования. Первая и наиболее важная причина неудач -- это приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное -- это не всегда самое важное: пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать принятие в первую очередь действительно важных

			решений срочным, текущим, а иногда и просто мимолетным заботам. Многие руководители жалуются на недостаток времени, что якобы не позволяет им достаточно тщательно заниматься планированием, в том числе и долгосрочным. Вторая причина связана с природой личности менеджера. Ее можно определить как слабые навыки управляющих в планировании. Управляющие и особенно высшие менеджеры -- это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет своей энергии и предпринимательской одаренности, т.е. люди, которые умеют профессионально добиваться намеченных целей. Причем вынуждены делать все необходимое для этого быстро и решительно. Однако они оказались не приучены к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочел бы в первую очередь думать, а потом уже действовать. Поэтому попытки заняться систематическим планированием деятельности фирмы без предварительной подготовки часто приводят к неудаче. Однако отрицательные результаты не говорят о полном отсутствии способностей к планированию у менеджеров, а только отражают их слабые навыки в этой сфере деятельности. Участие менеджера в планировании является обязательным и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды. Третья причина неудач в планировании связана с природой личности специалиста-плановика. По определению плановики и управляющие -- это две противоположные категории. В отличие от управляющих, плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У плановиков есть необходимые знания для составления бизнес-плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в
--	--	--	--

			планировании. Однако специалистам по планированию часто не хватает «политических» навыков и своего собственного мнения о практическом положении вещей. Это приводит к двум отрицательным результатам в планировании: * составлению планов, оторванных от той хозяйственной деятельности, на которую пытаются воздействовать плановики; * столкновениям, противоречиям между управляющими и плановиками. В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров и плановиков как в процессе плановой деятельности, так и при обсуждении стратегических задач фирмы.
35.	Теоретический	Организация внутрифирменного планирования: содержание и характеристика основных его этапов	Внутрифирменное планирование - это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, касающихся всех отделов, подразделов и подразделений организации и определяющих: стратегию, тактику и практику деятельности предприятия, прогноз развития внешнего окружения, цели функционирования, а также и другие системообразующие факторы. Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени. В процессе внутрифирменного планирования определяются: цели деятельности предприятия и его структурных подразделений различных уровней; будущие значения плановых показателей предприятия и его структурных подразделений; способы достижения поставленных целей; участники и календарные сроки действий, направленных на достижение целей; виды, объемы, структура

			ресурсов, необходимых для протекания запланированных процессов, и сроки их поступлений. Многообразие внутрифирменного планирования может быть систематизировано по следующим признакам: По уровню управления: корпоративное, заводское, цеховое, производственное (участок, бригада, рабочее место и т.д.). По методам обоснования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. По степени точности: укрупненное, уточненное. По сфере применения: межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное По стадиям разработки: предварительное и окончательное. По горизонту планирования: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное Стратегическое планирование Тактическое планирование Оперативное планирование Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени. Для того чтобы деятельность предприятия была результативной и эффективной, очень важно осуществлять прогнозирование финансовых результатов деятельности, а также постоянную финансовую оценку результатов как одной из важнейших составляющих функционирования бизнеса. Финансовую оценку деятельности осуществляют с помощью бюджетов.
36.		Понятие прогнозирования, его связь с планированием	Отличия прогнозирования от планирования Планирование носит директивный

			характер (план необходимо исполнять). Прогнозирование носит информационный (консультативный) характер. Чаще всего, объектом прогнозирования выступает совокупность организации и внешней среды. Объектом планирования является только деятельность организации. Естественно, что планировать деятельность конкурентов, органов государственной власти, потребителей не имеет большого смысла, так как у руководства организации нет возможности напрямую управлять их действиями. Прогнозирование может осуществляться на более длительный срок по сравнению с планированием. Планирование на предприятии осуществляется на год. В случае, когда на предприятии внедрено стратегическое планирование, дополнительно разрабатывается план на несколько лет. Планирование на более длительный срок нецелесообразно. Срок прогнозирования неограничен. Прогноз, по сравнению с планом, менее детализирован. Цель прогноза – дать общее представление о перспективах развития социально-экономической системы в будущем. Часто для этого достаточно нескольких ключевых показателей. План же разрабатывается по кварталам или месяцам, в разрезе структурных подразделений, в разрезе статей затрат, по видам продукции, с выделением ответственных за выполнение и т. д. Из приведенных выше отличий прогнозирования и планирования становится ясно, что это два различных процесса. Я надеюсь, что вы их теперь не спутаете друг с другом. Следующей нашей задачей является определение этапов управленческой деятельности, на которых осуществляется прогнозирование. Место прогнозирования в управленческой деятельности Во-первых, прогнозирование
--	--	--	--

			осуществляется на этапе анализа среды, перед разработкой плана. Прогнозы помогают осуществить верную постановку целей и задач, разработать правильную стратегию. В данном случае прогнозирование становится элементом планирования. Во-вторых, прогнозирование осуществляется на этапе реализации планов для оценки возможных результатов и их отклонений от плановых значений с целью организации дополнительных управляющих воздействий для ликвидации нежелательных отклонений. Такой прогноз называется оперативным. В данном случае прогнозирование становится элементом контроля.
37.	Теоретический	Классификация прогнозов	Типология прогнозов строится в зависимости от различных критериев и признаков. В их числе можно выделить следующие: 1) масштаб прогнозирования; 2) время упреждения или временной горизонт прогноза; 3) характер объекта; 4) функциональный признак; 5) степень детерминированности (определенности) объектов прогнозирования; 6) характер развития объектов прогнозирования во времени; 7) степень информационной обеспеченности объектов прогнозирования. По масштабу прогнозирования выделяют: -макроэкономический прогноз; -структурный (межотраслевой и межрегиональный) прогноз; -прогнозы развития народнохозяйственных комплексов (энергетического, инвестиционного, аграрно-промышленного и др.); -прогнозы отраслевые и региональные; -прогнозы развития отдельных предприятий, АО, а также отдельных производств и продуктов. По времени упреждения или временному горизонту все прогнозы подразделяются на:

			-оперативные (до 1 месяца); -краткосрочные (от 1 месяца до 1 года); -среднесрочные (от 1 года до 5 лет); -долгосрочные (от 5 лет до 15-20 лет); -дальнесрочные (свыше 20 лет). Временный горизонт прогноза можно определить как отрезок времени, в рамках которого изменения объема прогнозируемого объекта представляются соизмеримыми с его начальной (с тч. зр. прогноза) величиной, и как период, в течение которого на объект прогнозирования оказывают влияние решения, применяемые сегодня, т.е. в момент разработки прогноза. Применительно к комплексным национальным экономическим прогнозам принята следующая классификация: краткосрочные прогнозы до 2-3 лет, среднесрочные до 5-7 лет, долгосрочные до 15-20 лет. Каждый из указанных видов прогнозов опирается на те устойчивые циклы и процессы в развитии экономики, продолжительность которых укладывается в соответствующий временной горизонт. Разрабатываемые прогнозы опираются на определенные заделы: краткосрочные – на имеющиеся виды продукции и финансовые ресурсы; среднесрочные – на накопленный инвестиционный потенциал; долгосрочные – на те или иные направления НТП и новые технологии. По характеру исследуемых объектов различают следующие прогнозы: -развития производственных отношений; -развития НТП и его последствий; -динамики народного хозяйства; -воспроизводства основных фондов и капитальных вложений; -экономического использования природных ресурсов; -воспроизводства населения и трудовых ресурсов; -уровня жизни населения; -внешних экономических связей и др. По функциональному признаку прогнозы подразделяются на два типа:
--	--	--	--

			-поисковый прогноз, который основан на условном продолжении в будущее тенденции развития исследуемого объекта в прошлом и настоящем, и отвлечении от условий, способных изменить эти тенденции; -нормативный прогноз, который представляет собой определение путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования, принимаемых в качестве цели. По степени детерминированности можно выделить следующие объекты прогнозирования: -детерминированные (определенные или предсказуемые), описание которых может быть представлено в детерминированной форме без существенных для задачи прогнозирования потерь информации; -стохастические (вероятностные), при анализе и прогнозировании которых учет случайных составляющих необходим для удовлетворения требований точности и достоверности прогноза; -смешанные, описание которых возможно частично в детерминированном, частично в стохастическом виде. По характеру развития во времени объекты прогнозирования можно подразделить на: -дискретные (прерывные) объекты, регулярная составляющая (тренд) которых изменяется скачками в фиксированные моменты времени; -апериодические объекты, имеющие описание регулярной составляющей в виде непрерывной функции времени; -циклические объекты, имеющие регулярную составляющую в виде периодической функции времени. По степени информационной обеспеченности объекты прогнозирования можно подразделить на: -объекты с полным обеспечением количественной информацией, для которых имеется в наличии ретроспективная количественная информация в объеме достаточном для
--	--	--	--

			реализации метода экстраполяции, либо статистического метода; -объекты с неполным обеспечением количественной информацией; -объекты с наличием качественной ретроспективной информацией; -объекты с полным отсутствием ретроспективной информации (как правило, это проектируемые и строящиеся объекты).
38.		Система планов предприятия. Ее роль и значение в деятельности фирмы	Система планов предприятия представляет собой комплексную программу обеспечения его функционирования и развития. Результатом планирования является совокупность планов, каждый из которых представляет собой часть общей системы и нацелен на достижение общих целей предприятия, устойчивое экономическое и социальное функционирование и развитие. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы предприятия
39.	Теоретический	Система методов прогнозирования	К основным методам прогнозирования относят: статистические методы; экспертные оценки (например, метод Дельфи); методы моделирования, в том числе имитационного; интуитивные (то есть выполненные без применения технических средств, экспромтом, «в уме» специалистом, имеющим опыт ранее применяемых научных методов в данном типе прогнозов).
40.		Понятие и характеристика внутрифирменного планирования	Внутрифирменное планирование - это создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов, определяющих: - стратегию и тактику деятельности фирмы; - прогноз развития внешнего окружения; - цели функционирования; - другие системообразующие факторы. Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями. Планирование - это не только процесс составления, но и последующего

			контроля за ходом реализации плана. Планирование включает обработку информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей. Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени. Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период: - всегда представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе; - должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, изменением внешней среды, т.е. процесс планирования - процесс итерационный; - направлено на достижение желаемого состояния объекта хозяйствования, предполагает предотвращение ошибочных действий и сокращение неиспользованных возможностей; - роль заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования. Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом современного промышленного предприятия, но в итоге составляющие единый план развития всего предприятия. Процесс планирования в целом состоит
--	--	--	---

			из ряда этапов, следующих друг за другом. На первом этапе фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и обработку информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы. На втором этапе устанавливаются желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссия, комплекс целей). Иногда этот этап предшествует анализу среды. На третьем этапе проводится стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии. На четвертом этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка. В процессе реализации пятого этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы. Шестой этап представляет собой среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования на седьмом этапе фирма разрабатывает годовые планы и проекты. Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.
41.	Теоретический	Организация и основные принципы	Прогнозирование - это процесс составления прогнозов на основе

		прогнозирования условиях рынка	в	прошлых и настоящих данных. Позже их можно сравнить (разрешить) с тем, что происходит. Например, компания может оценить свою выручку в следующем году, а затем сравнить ее с фактическими результатами. Предсказание-это аналогичный, но более общий термин. Выделяют следующие принципы прогнозирования и планирования: альтернативности, своевременности, системности, комплексности, непрерывности, адекватности и обоснованности, целенаправленности и приоритетности, социальной ориентации, оптимальности, сбалансированности и пропорциональности, сочетания отраслевого и регионального аспектов прогнозирования и планирования, информативности.
42.		Источники ошибок в прогнозировании деятельности фирмы и основные направления их преодоления	в	Основными источниками могут быть: 1. Простое перенесение (экстраполяция) данных из прошлого в будущее (например, отсутствие у фирмы иных вариантов прогноза, кроме 10% роста продаж). 2. Невозможность точно определить вероятность события и его воздействия на исследуемый объект. 3. Непредвиденные трудности (разрушительные события), влияющие на осуществление плана, например внезапное увольнение начальника отдела сбыта. Ошибки первой категории могут быть сужены путем применения методов регрессионного анализа, криволинейного сглаживания и других техник. Ошибки второй категории частично могут быть преодолены при помощи метода Дельфи, сценариев, моделей, анализа модели жизненного цикла. В целом точность прогнозирования повышается по мере накопления опыта прогнозирования и отработки его методов. В наибольшей степени, эффективность прогноза зависит от того, насколько они полезны для планирования и осуществления деловых операций.

			Прогнозы полезны в тех случаях, когда его компоненты тщательно продуманы и ограничения, содержащиеся в прогнозе откровенно названы.
43.	Теоретический	Прогнозирование деловой среды фирмы	Прогнозирование - это научное или эмпирическое предсказание будущего состояния внешней и внутренней среды той или иной хозяйственной системы, основанное на научном познании, интуиции или опыте. Деловая среда – это комплекс факторов непосредственного окружения организации, являющийся составной частью внешней среды, к которым относятся поставщики, потребители, конкуренты, финансовые организации и органы власти. Данные факторы находятся за пределами организации, взаимодействующие с ней и оказывающие непосредственное влияние на организацию в целом или на ее отдельные составные части. Первоначально прогнозирование в рамках фирмы возникло как предсказание экономических параметров длительности бизнеса (как внешних по отношению к фирме, так и внутренних). Позднее фирмы освоили прогнозирование технологического (технологическое прогнозирование), а также социального и политического компонентов (социально-политическое прогнозирование) своей среды. Поэтому общие, наиболее распространенные методы прогнозирования возникли в рамках экологического прогнозирования, однако позднее они нашли свое применение также и в технологическом, и в социально-политическом прогнозировании. Кроме того, для технологического и социально-политического прогнозирования характерны собственные, специфические методы исследования. Общие методы прогнозирования можно разделить на четыре крупные группы: - методы экспертных оценок; - методы экстраполяции трендов;

			- методы регрессионного анализа; - методы экономико-математического моделирования. Методы экстраполяции трендов и методы регрессионного анализа объединяют в общее понятие "методы анализа временных рядов". Методы регрессионного анализа и метод экономико-математического моделирования вместе составляют понятие "методы анализа причинных связей".
44.		Социально-политическое прогнозирование: понятие и характеристика, его необходимость и значение в современных условиях	Прогнозирование – это специальные научные исследования процессов, явлений, в итоге которых из уже известных сведений о прошлом и настоящем исследуемого объекта получают представление о возможном будущем его состоянии. Социально-политическое прогнозирование – самая молодая отрасль предсказания будущего в рамках внутрифирменного планирования. В западной экономике возникновение социально-политического прогнозирования было связано с серьезными изменениями в этой сфере жизни. Среди наиболее значимых факторов последнего времени, оказывающих влияние на деятельность фирмы, называют: социальные факторы: - консьюмеризм (движение в защиту прав потребителей); - экологизм (движение в защиту окружающей среды); - рабочие движения. политические факторы: - законодательство о труде; - взаимоотношения правительства и бизнеса. Методы социально-политического прогнозирования в большей степени заимствованы из двух ранее возникших отраслей прогнозирования: экономической и технологической. В социально-политическом прогнозировании используются: - сценарии; - метод перекрестного влияния; - метод Дельфи

			- различные техники маркетинговых исследований в сфере политических и социальных явлений; - метод исторических аналогий (один из самых древних методов прогнозирования) и т.д. Наряду с ними существуют особые техники, разработанные специально для получения социально-политических прогнозов. Среди них – создание профилей общественных ценностей, применение матрицы "вероятность-воздействие".
--	--	--	--

Вопросы на экзамене:

1. Предмет, объект и задачи бизнес-планирования.
2. Основы методологии планирования.
3. Механизм взаимодействия плана и рынка.
4. Сущность и содержание плановой деятельности.
5. Возможности применения теорий планирования, прогнозирования и программирования в современных условиях.
6. Система планов и организации планирования в современных условиях.
7. Организация деятельности органов планирования: цели, задачи и направления деятельности.
8. Программно-целевой метод планирования.
9. Балансовый метод планирования.
10. Сущность и содержание нормативного метода планирования.
11. Экономико-математический метод планирования.
12. Моделирование плановых процессов: характеристика и значение в системе общегосударственного планирования.
13. Сущность и методология индикативного планирования. Его основные принципы в РФ.
14. Организация индикативного планирования: содержание и характеристика основных этапов.
15. Сущность и содержание целевых комплексных программ: основные виды и их назначение.
16. Характеристика этапов разработки целевых комплексных программ.
17. Механизм реализации целевых программ.
18. Понятие прогнозирования, его связь с планированием.
19. Классификация прогнозов.
20. Система методов прогнозирования.
21. Организация и основные принципы прогнозирования в условиях рынка.
22. Прогнозирование деловой среды фирмы.

23.Социально-политическое прогнозирование: понятие и характеристика, его необходимость и значение в современных условиях.

24.Источники ошибок в прогнозировании деятельности фирмы и основные направления их преодоления.

25.Понятие и характеристика внутрифирменного планирования.

26.Система планов предприятия. Ее роль и значение в деятельности фирмы.

27.Организация внутрифирменного планирования: содержание и характеристика основных его этапов.

28.Причины неудач внутрифирменного планирования. Основные направления его совершенствования.

29.Сущность и содержание стратегического планирования.

30.Основные стили стратегического планирования и подходы к нему.

31.Организация стратегического планирования: содержание и характеристика основных его этапов.

32.Понятие бизнес-плана, его структура и значение в современных условиях.

33.Организация процесса бизнес - планирования: характеристика основных его этапов.

34.Реализация и контроль за выполнением бизнес-плана

35.Сущность и содержание финансового планирования, его значение в деятельности фирмы.

36.Организация процесса финансового планирования: характеристика основных его этапов.

37.Долгосрочное планирование.

38.Краткосрочное планирование.

39.Организация процесса планирования организационной культуры: состав и характеристика основных его этапов.

40.Сущность и содержание внешнеэкономической деятельности. Характеристика основных его форм.

41.Структура внешнеэкономической деятельности: содержание основных ее элементов.

42.Процесс планирования внешнеэкономической деятельности: характеристика основных его этапов.

43.Сущность и содержание инноваций. Значение и необходимость его плана инноваций в современных условиях.

44.Характеристика основополагающих элементов инновационной стратегии.

Критерии оценивания

Полнота раскрытия материала; логичность изложения материала; умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; использование научной терминологии; демонстрация усвоенного ранее материала; знание источников информации; самостоятельность в изложении материала.

Ответы на вопросы должны быть развернутыми, полными. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается до 15 баллов (два вопроса - 30 баллов) в зависимости от полноты ответа.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Количество баллов
– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов; – ответ дан самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;	12-15
– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ответ удовлетворяет в основном требованию на максимальную оценку, но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;	8-11

– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих ответов; – неполное знание теоретического материала, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы;	4-7
– не раскрыто основное содержание учебного материала либо отказ от ответа; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, некоторые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.	1-3
-ответ не получен.	0