

ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ НАУК О ЗЕМЛЕ И ТУРИЗМА

Утверждено:  
на заседании кафедры туризма,  
геоурбанистики и экономической  
географии  
протокол № 6 от «24» января 2022 г.

Зав. кафедрой



/ Закиров И.В.

Согласовано:  
Председатель УМК факультета наук о Земле  
и туризма



/ Фаронова Ю.В.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Дисциплина  
Бизнес-планирование в туризме

Обязательная часть

---


**программа бакалавриата**

Направление подготовки (специальность)  
43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) подготовки  
Территориальная организация и управление туристско-рекреационной деятельностью

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель)  
доцент, канд.геогр.наук, доцент

 / Фаронова Ю.В.

Для приема: 2022 г.

Уфа-2022 г.

Составитель / составители: Фаронова Ю.В., доцент, канд.геогр.наук, доцент

Составитель / составители: Фаронова Юлия Валерьевна, доцент, канд.геогр.наук, доцент  
кафедры туризма, геоурбанистики и экономической географии

Рабочая программа дисциплины *утверждена* на заседании кафедры  
протокол № 6 от «24» января 2022 г.

### Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)
4. Фонд оценочных средств по дисциплине
  - 4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.
  - 4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
  - 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
  - 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины, включая профессиональные базы данных и информационные справочные системы
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций

По итогам освоения дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов обучения:

Категория (группа) компетенций (при наличии ОПК)	Формируемая компетенция (с указанием кода)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Экономика	ОПК-5. Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности	ОПК-5.2 Принимает экономически обоснованные управленческие решения	<i>знает:</i> Бизнес-план: сущность, понятие, цели, задачи и функции Маркетинговый план, маркетинговое планирование: назначение, преимущества. Основные направления анализа спроса на услуги туристского предприятия, сегментация потребительского рынка. <i>владеет:</i> Методикой сегментации потребительского рынка. Методикой определения рыночной ниши. Методикой конкурентного анализа отрасли. Планирование стратегии функционирования турфирмы: методические приёмы.
		ОПК-5.3 Обеспечивает экономическую эффективность туристского предприятия	<i>владеет:</i> Внутрифирменное планирование деятельности туристской организации: методология, методика, практическое значение, объекты управленческого планирования. Методикой создания организационной структуры компании

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-планирование в туризме» относится к обязательной части  
Дисциплина изучается на   3   курсе(ах) в   5   семестре(ах).

Цели изучения дисциплины: формирование способности принимать экономически обоснованные управленческие решения, обеспечивать экономическую эффективность туристского предприятия

## 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных

**занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

Содержание рабочей программы представлено в Приложении № 1.

**4. Фонд оценочных средств по дисциплине**

**4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотношенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.**

Код и формулировка компетенции

ОПК-5. Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения	
		незачтено	зачтено
ОПК-5.2 Принимает экономически обоснованные управленческие решения	<i>Знать:</i> Бизнес-план: сущность, понятие, цели, задачи и функции Маркетинговый план, маркетинговое планирование: назначение, преимущества. Основные направления анализа спроса на услуги туристского предприятия, сегментация потребительского рынка.	Выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий.	Выставляется студенту, если он отказался от ответа или не смог ответить на вопросы, ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.
	<i>Владеть:</i> Методикой сегментации потребительского рынка. Методикой определения рыночной ниши. Методикой конкурентного анализа отрасли. Планирование стратегии функционирования	Отсутствие владения необходимой методикой	Систематизированное владение необходимой методикой

	турфирмы: методические приёмы.		
--	--------------------------------------	--	--

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения	
		незачтено	зачтено
ОПК-5.3 Обеспечивает экономическую эффективность туристского предприятия	<i>Владеть:</i> Внутрифирменное планирование деятельности туристской организации: методология, методика, практическое значение, объекты управленческого планирования. Методикой создания организационной структуры компании	Отсутствие владения необходимой методикой	Систематизированное владение необходимой методикой

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.**

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
ОПК-5.2 Принимает экономически обоснованные управленческие решения	<i>Знать:</i> Бизнес-план: сущность, понятие, цели, задачи и функции Маркетинговый план, маркетинговое планирование: назначение, преимущества. Основные направления анализа спроса на услуги туристского предприятия, сегментация потребительского рынка.	<i>контрольная работа семинарское занятие</i>
	<i>Владеть:</i> Методикой сегментации потребительского рынка. Методикой определения рыночной ниши. Методикой конкурентного анализа отрасли.	<i>практические занятия</i>

	Планирование стратегии функционирования турфирмы: методические приёмы.	
--	--	--

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
ОПК-5.3 Обеспечивает экономическую эффективность туристского предприятия	<i>Владеть:</i> Внутрифирменное планирование деятельности туристской организации: методология, методика, практическое значение, объекты управленческого планирования. Методикой создания организационной структуры компании	<i>практические занятия</i>

Критериями оценивания при *модульно-рейтинговой системе* являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины (*для зачета*: текущий контроль – максимум 50 баллов; рубежный контроль – максимум 50 баллов, поощрительные баллы – максимум 10).

Шкалы оценивания:

*для зачета*:

зачтено – от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),  
не зачтено – от 0 до 59 рейтинговых баллов).

**Рейтинг – план дисциплины  
Бизнес-планирование в туризме**

направление/специальность 43.03.02 Туризм

курс \_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_, семестр \_\_\_\_\_5\_\_\_\_\_

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
выполнение практических работ	3	8	0	24
семинарское занятие	2	1		2
			0	
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Письменная контрольная работа	5	1 (5 вопросов)	0	25
<b>Модуль 2</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
выполнение практических работ	3	8	0	24
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Письменная контрольная работа	5	1 (5 вопросов)	0	25
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Студенческая олимпиада				5
2. Публикация статей				5
<b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
<b>Итоговый контроль</b>				
1. Зачет (дифференцированный зачет)				100

**Вопросы для подготовки к зачету**

1. Актуальность планирования в современных условиях и роль бизнес - планирования в его совершенствовании.
2. Товарная политика предприятия.
3. Понятие и содержание бизнес-планирования.
4. Ценовая политика предприятия.
5. Задачи, функции и принципы бизнес-планирования.
6. Сбытовая политика предприятия.
7. Общие требования к бизнес-плану.
8. Коммуникативная политика предприятия.



9. Основные области применения бизнес-планов.
10. Бюджет маркетинга фирмы.
11. Программные продукты, используемые для разработки и анализа бизнес-планов.
12. Потребность в инвестициях и источники их формирования.
13. Организация процесса бизнес-планирования.
14. Конкурентные позиции и конкурентный анализ.
15. Миссия и цели предприятия.
16. Цели и структура организационного плана.
17. Конкуренция и конкурентное преимущество.
18. Содержание разделов организационного плана.
19. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.
20. Виды, оценки возможных рисков.
21. Требования к написанию и оформлению бизнес-плана.
22. Анализ и оценка рисков. Оценки риска проекта.
23. Концепция бизнеса (резюме).
24. Стратегическая позиция фирмы.
25. Описание предприятия.
26. Определение целевого рынка фирмы.
27. Характеристика услуг и продукции.
28. Значение, содержание и технология разработки финансового плана.
29. Исследование и анализ рынка (размер рынка и тенденции его развития).
30. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия, отражаемые в бизнес-плане.
31. Маркетинговый план и стратегия продаж.
32. Планирование основных финансовых показателей.
33. Технологический план.
34. Анализ и тенденции развития отрасли бизнеса.
35. Структура и содержание производственного плана (операционная деятельность).
36. Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана.
37. Социальная ответственность в бизнесе.
38. Экологическая ответственность в бизнесе.
39. Анализ безубыточности.
40. Рыночные стратегии развития фирмы.

## ВОПРОСЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ.

### МОДУЛЬ 1.

1. Определение бизнеса и бизнес-плана.
2. Цели и задачи бизнес-плана.
3. Особенности бизнес-проектов разного типа.
4. Классификация бизнес-проектов.
5. Структура и основные разделы бизнес-плана.
6. Порядок разработки бизнес-плана.
7. Проблемы бизнес-планирования.
8. Программные средства для бизнес-планирования.
9. Общие понятия, классификация и сегментация рынков.
10. Анализ рынка сбыта.
11. Анализ рынка товаров и услуг.
12. Экономический анализ рынка.

### МОДУЛЬ 2.

1. Финансовые рынки.
2. Финансы и налоговая система.
3. Финансы и кредит.
4. Финансовый анализ.

5. Анализ финансового состояния предприятия.
6. Основы бухгалтерского учета и отчетности.
7. Маркетинговые исследования.
8. Реклама.
9. Предпринимательские риски в маркетинговых программах.
10. Показатели эффективности инвестиционных проектов.
11. Источники инвестиций.
12. Разработка инвестиционной стратегии.
13. Местонахождение предприятия.
14. Конкуренция.
15. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.

**Описание контрольной работы и критерии оценивания результатов  
5 вопросов в контрольной работе.**

<i>ответ на вопрос – степень раскрытия (в % от максимального объема)</i>	<i>баллы</i>
<i>нет ответа</i>	<i>0</i>
<i>ответ на 20 %</i>	<i>1</i>
<i>ответ на 20-40 %</i>	<i>2</i>
<i>ответ на 40-60%</i>	<i>3</i>
<i>ответ на 60-80%</i>	<i>4</i>
<i>ответ на 80-100%</i>	<i>5</i>

**Перечень практических работ.**

Практическая работа № 1.

**ЗАДАНИЕ А. Перечень характеристик предприятия для бизнес-плана.**

Цель – сформировать навыки создания основных характеристик предприятия по плану.

В табличной форме представить результаты анализа готовых бизнес-планов по опыту описания основных характеристик предприятия; показать авторские разработки характеристики предприятия.

Основные характеристики предприятия отрасли

Перечень Характеристик предприятия	Характеристики предприятия В готовых бизнес- планах	Авторская характеристика предприятия
Основные сведения о предприятии (выполнить задание Б)		
Краткая история предприятия		
Тип бизнеса, основные виды деятельности		
Месторасположение предприятия		
Характеристика отрасли (выполнить задание В1)		
Роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли (выполнить задание В2)		
Факторы, влияющие на деятельность предприятия (выполнить задание Г)		
Цели и стратегии бизнеса (задание Д)		

**ЗАДАНИЕ Б. Разработка основных сведений о предприятии.**

На основе анализа бизнес-планов отразить виды информации об основных сведениях предприятия; результаты показать в табличном виде. Сформулировать авторские основные сведения о предприятии.

Перечень основных сведений О предприятии	Анализ готовых бизнес-планов		Авторская интерпретация
Полное наименование предприятия			
Сокращенное наименование предприятия			
Дата, место регистрации Номер регистрационного удостоверения Юридический и почтовый адрес предприятия Банковские реквизиты			
Организационно-правовая форма предприятия			
Размер уставного капитала. Виды, количество, номинальная стоимость выпущенных акций			
Учредители предприятия Доля учредителей в уставном капитале			
Принадлежность предприятия к различным объединениям			
Представительство предприятия на биржах			
Наличие филиалов предприятия			
Наименование юридических лиц, которые владеют более 5% собственности предприятия			

### ЗАДАНИЕ В1. Составление характеристики отрасли, в которой работает предприятие.

Цель – определить: а) показатели, количественно отражающие направления развития отрасли, б) критерии составления характеристики отрасли.

Характеристики отрасли	Анализ готовых бизнес-планов		Авторская работа
Специфика отрасли			
Современное состояние отрасли			
Перспективы развития			
Технологические особенности			
Технологические инновации			
Наукоемкость			
Капиталоемкость			
Уровень монополизма			
Тенденции роста/сокращения отраслевого рынка			

Задание 1. Определить количественные показатели оценки каждого из данных разделов характеристики отрасли.

Задание 2. Изучить методику Всемирного банка реконструкции и развития для сбора, анализа, обобщения информации в целях инвестиционного проектирования (представлена в идее таблицы «Оценка отраслевой среды»).

#### Оценка отраслевой среды

Группа факторов	Экстремальное значение	Очень Непривлекательно	Не очень Привлекательно	Нейтрально	Некоторая Привлекательность	Очень Привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ</b>							
Размер рынка	Малый						Большой
Темп роста рынка И потенциал	Низкие						Высокие
Цикличность спроса	Высокая						Низкая
Сезонность спроса	Высокая						Низкая
Чувствительность цен	Низкая						Высокая
Прибыльность производства	Низкая						Высокая

Дифференциация продукта	Низкая						Высокая
<b>ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ</b>							
Существование равных конкурентов	Много						Мало
Интенсивность конкуренции	высокая						Низкая
Степень специализации конкурентов	Низкая						Высокая
Трудности входа в отрасль новых фирм	Меньше						Больше
Трудности выхода фирмы из отрасли	Больше						Меньше
Изменяемость доли рынка	Высокая						Низкая
Уровень интеграции (вертикальной, горизонтальной)	Высокий						Низкий
Наличие товаров-заменителей	Много						Мало
Загрузка мощностей	Низкая						Высокая

Группа факторов	Экстремальное значение	Очень Непривлекательно	Не очень Привлекательно	Нейтрально	Некоторая Привлекательность	Очень Привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>БАРЬЕРЫ ВХОДА В ОТРАСЛЬ</b>							
Потребность в инвестициях	Малая						Большая
Эффект масштаба (возможность экономии на постоянных расходах)	Низкий						Высокий
Связанность потребителей с поставщиками	Низкая						Высокая
Наличие каналов распределения	Много						Мало
Доступность каналов распределения	Высокая						Низкая
Доступ к сырью	Легкий						Трудный
Государственный протекционизм	Слабый						Сильный
Социальные, культурные, организационные барьеры	Слабые						Сильные
<b>БАРЬЕРЫ ВЫХОДА ИЗ ОТРАСЛИ</b>							
Государственные и социальные ограничения	Сильные						Слабые
Опасность социальных проблем	Высокая						Низкая
Специализация оборудования	Высокая						Низкая
Зависимость от стратегических взаимоотношений	Высокая						Низкая
<b>ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ</b>							
Местные поставщики	Мало						Много
Материалы-заменители	Мало						Много
Интенсивность конкуренции среди поставщиков	Низкая						Высокая
Доступ к иностранным поставщикам	Трудный						Легкий
Формирование стратегических союзов	Мало						Много
Уровень вертикальной интеграции с поставщиками	Низкий						Высокий
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							

Уровень технических новшеств	Высокий						Низкий
Сложность продукции, производства	Высокая						Низкая
Патенты, интеллектуальная собственность	Много						Мало
Капиталоемкость и наукоемкость продукции	Высокая						Низкая
<b>МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
Инфляция	Высокая						Низкая
Валютная стабильность	Низкая						Высокая
Уровень социальной компенсации	Высокий						Низкий
Квалификация рабочей силы	Низкая						Высокая
Законодательные угрозы	Много						Мало
Степень государственного регулирования	Высокая						Низкая
Налогообложение	Высокое						Низкое
Поддержка и субсидии государства	Слабые						Сильные
Иностранные инвестиции и частная собственность	Ограничены						Неограничены
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>							
Дисциплина работников	Плохая						Хорошая
Демографические изменения	Много						Мало
Степень охвата профсоюзами	Высокая						Низкая
Отношения рабочих с руководством	Плохие						Хорошие

**ЗАДАНИЕ Г. Комплексная характеристика факторов, которые влияют на деятельность предприятия.**

В табличном виде представлен перечень факторов, влияющих на деятельность предприятия. Составить авторский анализ воздействия внешних факторов.

Виды факторов	АНАЛИЗ готовых БП	Авторская разработка
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>		
Цикл деловой активности		
Инфляция		
Уровень безработицы		
Покупательная способность населения		
Величина % ставки за кредит		
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b>		
Нестабильность/стабильность в регионах размещения источников сырья, рынков сбыта		
Законодательная нестабильность		
<b>ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ</b>		
<b>ПРИРОДНЫЕ</b>		
<b>НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ</b>		
<b>КУЛЬТУРНЫЕ И МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКИЕ</b>		

**ЗАДАНИЕ Д. Формирование целей бизнеса. Формирование стратегии развития предприятия.**

**Методика формирования целей бизнеса.**

**Задание Д1. Определить миссию, цели предприятия.**

Дать определение миссии предприятия (это руководящая философия бизнеса, придающая фирме смысл её существования, это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.)

При выборе миссии фирмы нужно отразить следующие аспекты:

- 1) целевые ориентиры
- 2) сфера деятельности фирмы
- 3) моральный кодекс фирмы (имидж, ценности организации)
- 4) способы осуществления деятельности

Сформулировать цели бизнеса.

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено миссией фирмы и на реализацию которых направлена её хозяйственная деятельность.

Ключевые аспекты, в пределах которых рекомендуется обосновать цели фирмы:

- 1) положение на рынке
- 2) инновации
- 3) производительность
- 4) ресурсы
- 5) доходность (прибыльность)
- 6) управленческие аспекты
- 7) персонал: выполнение трудовых функций, отношение к работе
- 8) социальная ответственность.

#### Примерный набор целей предприятия

Иерархия целей	Подцели, показатели
Завоевание рынка	Доля рынка Оборот рынка Роль и значимость товара Охват новых рынков
Рентабельность	Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность собственного капитала, рентабельность общего капитала
Финансовая устойчивость	Кредитоспособность Ликвидность Уровень самофинансирования Структура капитала
Социальные цели	Удовлетворенность работой Уровень дохода и социальной защиты Социальная интеграция Развитие личности
Престиж и позиции на рынке	Независимость, имидж, отношение к политическому климату, общественное признание

Методические рекомендации при выборе целей.

Цели составляются: а) в определенной последовательности; б) определяется приоритетность целей; в) может составляться схема по каждому направлению деятельности.

Цели предприятия делятся на цели второго, третьего и более низкого уровней. Выполнение целей возможно при согласовании их функциональной взаимосвязи, а также времени достижения целей. Для этого строят дерево целей.

Правило SMART. Это правило, в соответствии с которым цели должны быть:

Specific - конкретные

Measurable – поддающиеся оценке

Agreed upon - актуальные

Realistic - реалистичные

Trackable – отслеживаемые (контролируемые).

Актуальность определения четких целей – четкость целей формирует конкретность разработки стратегии их достижения.

#### **Формирование стратегии развития предприятия.**

Цель – разобраться с методикой формирования стратегии развития предприятия.

- Задачи: 1) определить методику формирования общей (портфельной) стратегии предприятия
- 2) определить методику формирования деловой (конкурентной) стратегии
- 3) определить методику формирования функциональной стратегии

**Задание Д2. Обоснование выбора общей стратегии развития фирмы.**

1. Сделать обзор моделей, которые используются для разработки общей стратегии развития фирмы:

А) матрица – «рост-доля рынка» - это модель американской консультационной фирмы «Бостоно консалтинг групп»

Б) матрица «привлекательность - конкурентоспособность» - это модель компании «Мак-Кинси»

В) матрица «товар-рынок» И. Ансоффа

2. Оценить условия применения каждого вида трех основных видов общей стратегии фирмы:

Виды стратегий	Описание стратегии
Стратегия стабильности	Сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержки.
Стратегия роста	Увеличение организации, в том числе через проникновение и захват новых рынков
Стратегия сокращения	Применяется, если выживание предприятия находится под угрозой

Критерий выбора общей стратегии фирмы – наиболее рентабельные условия роста предприятия.

В разделе «Описание предприятия и отрасли» представляется характеристика только общей стратегии фирмы.

#### работа №4

#### **ЗАДАНИЕ Е. Обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка (или обоснование выбора деловой (конкурентной) стратегии предприятия).**

Цель : разобраться в сущности этапов при обосновании тактики конкуренции.

Основные этапы выбора тактики конкуренции:

1) анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов (задание Е1)

2) оценка конкурентоспособности товара (задание Е2)

3) оценка конкурентоспособности предприятия (задание Е3)

4) определение конкурентного преимущества предприятия (задание Е4)

Задание Е1. Задача: определить методику анализа сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов.

Используются данные SWOT-анализа в разделе «Описание предприятия и отрасли» (практическое задание Г).

Проводится балльная оценка критериев оценки слабых и сильных сторон предприятия и его главных конкурентов. Подводятся суммарные баллы по фирме и по конкурентам. Нужно провести анализ суммированных баллов. Расхождение суммы более чем на 20% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами подчеркивает тяжелое положение фирмы с точки зрения конкурентоспособности. Расхождение более чем на 40% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами – свидетельство необходимости либо ухода с рынка, либо коренного изменения стратегии.

Критерии оценки слабых и сильных сторон фирмы и конкурентов

Критерий	Фирма	Главные конкуренты	
Монополия на определенную технологию производства товара или оказание услуги			
Высокий уровень качества			
Более низкие цены			
Возможность сервисного обслуживания до и после продажи товара			
Гибкость при выполнении специальных пожеланий клиентов			
Широта продуктовой линии			
Скорость поставки товара, выполнения заказа			

Надежность поставки товара установленного объема и в необходимые сроки			
Квалификация сотрудников, работающих по прямым контрактам с покупателями			
Возможность установления устойчивых связей с постоянными клиентами			

Предприятие само может разработать анкету с критериями, которые наиболее важны для покупателей.

По итогам анализа составляется таблица «Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия»

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

Критерий	Конкурент 1		Конкурент 1	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки

Итог работы по определению сильных и слабых сторон предприятия – это определение наиболее конкурентоспособного товара на данном рынке, который можно выбрать как образец для сравнения при оценке конкурентоспособности продукции и услуг фирмы.

#### Задание Д2. Обоснование выбора общей стратегии развития фирмы.

1. Сделать обзор моделей, которые используются для разработки общей стратегии развития фирмы:

А) матрица – «рост-доля рынка» - это модель американской консультационной фирмы «Бостоно консалтинг групп»

Б) матрица «привлекательность - конкурентоспособность» - это модель компании «Мак-Кинси»

В) матрица «товар-рынок» И. Ансоффа

2. Оценить условия применения каждого вида трех основных видов общей стратегии фирмы:

Виды стратегий	Описание стратегии
Стратегия стабильности	Сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержки.
Стратегия роста	Увеличение организации, в том числе через проникновение и захват новых рынков
Стратегия сокращения	Применяется, если выживание предприятия находится под угрозой

Критерий выбора общей стратегии фирмы – наиболее рентабельные условия роста предприятия.

В разделе «Описание предприятия и отрасли» представляется характеристика только общей стратегии фирмы.

#### работа №5.

#### ЗАДАНИЕ Е. Обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка (или обоснование выбора деловой (конкурентной) стратегии предприятия).

Цель : разобраться в сущности этапов при обосновании тактики конкуренции.

Основные этапы выбора тактики конкуренции:

1) анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов (задание Е1)

2) оценка конкурентоспособности товара (задание Е2)

3) оценка конкурентоспособности предприятия (задание Е3)

4) определение конкурентного преимущества предприятия (задание Е4)

Задание Е1. Задача: определить методику анализа сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов.



Используются данные SWOT-анализа в разделе «Описание предприятия и отрасли» (практическое задание Г).

Проводится балльная оценка критериев оценки слабых и сильных сторон предприятия и его главных конкурентов. Подводятся суммарные баллы по фирме и по конкурентам. Нужно провести анализ суммированных баллов. Расхождение суммы более чем на 20% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами подчеркивает тяжелое положение фирмы с точки зрения конкурентоспособности. Расхождение более чем на 40% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами – свидетельство необходимости либо ухода с рынка, либо коренного изменения стратегии.

#### Критерии оценки слабых и сильных сторон фирмы и конкурентов

Критерий	Фирма	Главные конкуренты	
Монополия на определенную технологию производства товара или оказание услуги			
Высокий уровень качества			
Более низкие цены			
Возможность сервисного обслуживания до и после продажи товара			
Гибкость при выполнении специальных пожеланий клиентов			
Широта продуктовой линии			
Скорость поставки товара, выполнения заказа			
Надежность поставки товара установленного объема и в необходимые сроки			
Квалификация сотрудников, работающих по прямым контрактам с покупателями			
Возможность установления устойчивых связей с постоянными клиентами			

Предприятие само может разработать анкету с критериями, которые наиболее важны для покупателей.

По итогам анализа составляется таблица «Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия»

#### Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

Критерий	Конкурент 1		Конкурент 1	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки

Итог работы по определению сильных и слабых сторон предприятия – это определение наиболее конкурентоспособного товара на данном рынке, который можно выбрать как образец для сравнения при оценке конкурентоспособности продукции и услуг фирмы.

#### Оценка конкурентоспособности продукции и услуг.

1. дать определение конкурентоспособности продукции (стр.133. Верный ответ: конкурентоспособность продукции – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени.)

2. указать соотношение, с помощью которого наглядно выражается условие конкурентоспособности товара (стр.133. верный ответ:  $K=P/C \rightarrow \max$ , где  $P$ - полезный эффект товара,  $C$  – затраты на приобретение и использование товара).

Оценка конкурентоспособности продукции включает этапы:

1. отбор 2 – 5 продуктов-аналогов основных конкурентов, действующих на данном рынке,
2. определение набора и весовости сравниваемых параметров данных товаров, в том числе на основе предпочтений потребителей,

3. расчет интегральных показателей конкурентоспособности (ИПК) данных товаров, интерпретация полученных данных.

#### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ.

Потребительским и экономическим параметрам экспертным путем присваивают весомые значения, которые в сумме должны равняться 1 по каждой группе.

Экспертным путем определяют балльную оценку по каждому параметру.

Рассчитывают сводные индексы конкурентоспособности по потребительским и экономическим параметрам:

$I_{YX}$

$$I_{п,э} = \sum_{i=1}^n Y_i * X_i$$

$Y_i < 1$  – коэффициент весомости i-го параметра

$X_i$  – его значение, присваиваемое на основе балльной оценки экспертов

$n$  – число анализируемых потребительских (экономических) параметров

Оценочная 10-балльная шкала для всех индексов должна быть одинаковой: лучшее значение балльной оценки потребительского параметра стремится к максимальной величине, а для экономического параметра – к минимальной.

ИПК (интегральный показатель конкурентоспособности) определяют по формуле:

$$ИПК = I_{п} : I_{э}$$

Расчет ИПК представлен в таблице «Определение интегральных показателей конкурентоспособности продукции»

#### Определение интегральных показателей конкурентоспособности продукции

параметр	Коэффициент весомости	Оценка по 10-балльной шкале		
		Наш продукт	Конкурирующий продукт 1	Конкурирующий продукт 2
<b>Потребительские параметры</b>				
Безопасность				
Надежность				
Долговечность				
Производительность				
Вес, габариты				
Эстетические показатели				
Эргономические показатели				
Упаковка				
Гарантии				
Снабжение расходными материалами				
<b>ИТОГО</b>	1	$I_{п} =$	$I_{п} =$	$I_{п} =$
<b>Экономические параметры</b>				
Цена				
Доставка				
Установка				
Эксплуатация				
Ремонт				
<b>ИТОГО</b>	1	$I_{э} =$	$I_{э} =$	$I_{э} =$
<b>ИПК</b>	-	$K =$	$K1 =$	$K2 =$

Интерпретация полученных данных:

- 1) если  $K > K1$  или  $K2$ , то анализируемый продукт по конкурентоспособности превосходит продукт конкурента
- 2)  $K < K1$  или  $K2$  – то уступает по конкурентоспособности продукту конкурентов
- 3)  $K = K1$  или  $K2$  – товары по конкурентоспособности находятся на одном уровне

#### Методика оценки конкурентоспособности предприятия.

1. дать определение конкурентоспособности предприятия

(стр.140, ответ: конкурентоспособность предприятия – это реальная или потенциальная способность предприятия проектировать, изготавливать и сбывать товары в тех условиях рынка, где им приходится работать.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА ЯВЛЯЕТСЯ ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ ФАКТОРОМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ).

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Показатель конкурентоспособности предприятия (П) может быть определен как произведение индекса конкурентоспособности товара (К) на индекс относительной эффективности производственной деятельности ( $I_{эф}$ ):

$$П=К* I_{эф}.$$

В качестве показателей эффективности деятельности предприятия могут быть: рентабельность, объем продаж (в том числе рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров ...).

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия производится на основе сравнительной характеристики деятельности предприятия и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов.

Задача при написании бизнес-плана – это определение факторов сравнения (ими могут быть: внешнее оформление, простота эксплуатации, известность марки, престиж производителя, гарантийный срок, бесперебойное снабжение запасными частями, быстрый и дешевый ремонт, техническое обслуживание, организация сбыта, рекламная деятельность, исключительность товара, оперативность и надежность поставок, быстрота реакции на нужды потребителей, послепродажное обслуживание, репутация поставщика, низкая цена, квалификация торгового персонала и др.).

Табличная форма представления анализа факторов конкурентоспособности предприятия:

Факторы конкурентоспособности предприятия

ФАКТОРЫ	Рынок А		
	предприятие	конкуренты	
		1	2
Объем продаж (натуральные и стоимостные показатели)			
Занимаемая доля рынка, %			
Размещение предприятия			
Время деятельности предприятия, лет			
Имидж			
Финансовое положение (рентабельность)			
Уровень цены			
Уровень технологии			
Качество продукции			
Расходы на рекламу			
Срок исполнения услуг			
Уровень сервисного обслуживания			
Уровень известности продукции			

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

- 1) метод суммы мест
- 2) метод балльной оценки
- 3) метод построения профиля требований
- 4) метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов

### Пример применения метода суммы мест

Оценка конкурентов по сумме мест

факторы	Фирма А	конкуренты		Фирма А	конкуренты	
		В	Г		В	Г
	Исходные данные			Сумма мест		
Доля рынка, %	60	30	10	1	2	3
Рентабельность услуг %	20	20	15	1	1	2
Средневзвешенная цена руб	1100	1150	1260	1	2	3
Качество услуг	среднее	Высокое	среднее	2	1	2
Срок исполнения заказов дни	10	8	6	3	2	1
Уровень известности услуг фирмы	Хорошо	известны	Мало	1	2	3

	известны		известны			
Расходы на рекламу тыс.руб	216	108	36	1	2	3
				10	12	17

Вывод: наиболее сильный конкурент для фирмы А – это фирма В

### Пример применения метода балльной оценки

факторы	Фирма А		конкуренты	
			В	Г
	Исходные данные			
Доля рынка, %	5		4	3
Рентабельность услуг %	5		2	1
Средневзвешенная цена руб	5		5	4
Качество услуг	5		4	4
Срок исполнения заказов дни	4		5	4
Уровень известности услуг фирмы	5		3	2
Расходы на рекламу тыс.руб	5		2	1
Итого	34		25	19

Оценка проведена по 5-балльной шкале

### Пример применения профиля требований.

Построение основано на балльной оценке (см. пример применения балльной оценки). Полученные для каждой фирмы баллы соединяются линиями, получаются графики. Наиболее сильный конкурент отражается графиком, который расположен правее других графиков. Графики визуально отражают наиболее сильные и наиболее слабые стороны предприятий-конкурентов.

### Пример применения балльной оценки с учетом коэффициентов весомости.

Вычисляется относительный показатель преимуществ предприятия по сравнению с наиболее сильным конкурентом:

$\Pi = B_{\Pi} / B_{\kappa}$ , где  $B_{\Pi}$  - балльная оценка анализируемого предприятия,  $B_{\kappa}$  – балльная оценка наиболее сильного конкурента, баллы.

Балльная оценка конкурентоспособности предприятий на основе коэффициента весомости

показатель	Коэффициент весомости	Фирма А		Конкурент В		Конкурент Г	
		баллы	Гр.2*гр.3	баллы	Гр.2*гр.5	баллы	Гр.2*гр.7
1	2	3	4	5	6	7	8
Доля рынка, %	0,2	5	1,0	2	0,4	1	0,2
Рентабельность услуг %	0,2	5	1,0	5	1,0	4	0,8
Средневзвешенная цена руб	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Качество услуг	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Срок исполнения заказов дни	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75
Уровень известности услуг фирмы	0,1	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Расходы на рекламу тыс.руб	0,05	5	0,25	2	0,1	1	0,05
Итого	1,0	31	4,4	24	3,6	21	3,2

Коэффициент весомости получен экспертным путем посредством установления степени важности факторов конкурентоспособности предприятия

Вычисляется относительный показатель конкурентных преимуществ предприятия:

$$\Pi = 4,4/3,6 = 1,22$$

Превышение 22% - положение на рынке фирмы А недостаточно устойчивое

Интерпретация данных: найти показатель  $[\Pi - 100\%]$  – показывает превышение преимуществ предприятия над конкурентами.

Превышение на 30% - означает: надо изучить существующий опыт работы на данном рынке, изучить опыт работы конкурентов

Превышение на 30-50% - предприятие занимает устойчивое положение на рынке

Превышение на 50-70% - предприятие работает успешно, надо наращивать имеющиеся достижения

Превышение на 70% и более – предприятие может контролировать рынок, надо думать над сохранением завоеванных позиций

#### работа № 6.

#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ итоговой деловой стратегии предприятия.

Цель оценки конкурентоспособности продукции и предприятия – это выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия. Задача руководителя – удержание и развитие преимуществ предприятия.

#### Условия формирования базовых конкурентных стратегий предприятия

Снижение себестоимости продукции	Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам. Ценовая эластичность и однородность спроса на продукцию фирмы. Преимущественно ценовая конкуренция. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации
Дифференциация продукции (продуктовая, ценовая, сервисная, кадровая, имиджевая)	Наличие широкой возможности выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями. Разнообразная структура спроса на выпускаемую продукцию. Неценовая конкуренция. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение продукции в структуре их бюджета Неразвитость стратегии дифференциации продукции в отрасли
Сегментирование рынка	Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка
Ориентация на потребность рынка	Наличие дефицита. Неэластичность спроса на продукцию. Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из отрасли. Незначительное количество конкурентов. Нестабильность рынка.
Внедрение новшеств	Отсутствие аналогов продукции. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств

Выбор методов конкуренции в зависимости от занимаемой доли на рынке показан в таблице «Методы конкуренции с учетом рыночной доли фирмы».

#### Методы конкуренции с учетом рыночной доли фирмы

Степень доминирования Фирмы на рынке	Вероятные методы конкурентной борьбы
Лидер	<b>Продолжение наступления:</b> анализируется достаточность ресурсов для продолжения инноваций и усиления давления на конкурентов. <b>Стабилизация позиций:</b> поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сбалансированность цен, сохранение доли рынка. <b>Борьба с конкурентами:</b> развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала
Сильная конкурентная позиция	Поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией. Приспособление к выбранному целевому рынку. Создание идеальной услуги. Имитация действий лидера. Поглощение мелких конкурентов. Создание отличительного имиджа.
Слабая конкурентная позиция	Удешевление услуг или дифференциация услуг. Сохранение существующей доли рынка и рентабельности. Реинвестиции на уровне достаточного минимума для получения краткосрочных прибылей: извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные секторы.
Аутсайдер	Радикальная реорганизация фирмы: репозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента.

Повышение цен, если спрос не эластичен по цене. Всемирное снижение издержек. Распродажа активов, сокращение числа работающих, сокращение части услуг. Выход из бизнеса.
--

### **Разработка функциональной стратегии фирмы.**

Функциональные стратегии разрабатывают специально для каждого функционального пространства организации.

Основные виды функциональной стратегии:

- 1) стратегия НИОКР
- 2) производственная стратегия
- 3) маркетинговая стратегия
- 4) финансовая стратегия
- 5) стратегия управления персоналом

Каждый вид стратегии рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

#### **работа № 7.**

Ответить на вопросы:

Какие применяют показатели оценки эффективности инвестиций?

Раскрыть возможности пакета Project Expert по разработке бизнес-плана

Основные модули пакета Project Expert

#### **работа № 8. Методика анализа безубыточности**

Концепция предельных (маржинальных) затрат, т.е. затрат на производство и реализацию последней единицы продукции. Оно связано с понятием точки безубыточности предприятия.

Начиная с некоторого объема выпуска, кривая переменных затрат будет возрастающей, а кривая предельного дохода – убывающей. Для определения условий максимизации прибыли основным является соотношение между предельным доходом и предельными затратами при увеличении выпуска на одну единицу.

1) Если предельные затраты меньше предельного дохода, увеличение выпуска повлечет за собой увеличение прибыли предприятия.

2) Если предельные затраты больше предельного дохода, к увеличению прибыли приведет уменьшение выпуска продукции.

Критерий расчета точки, в которой достигается максимум прибыли: максимум прибыли достигается при таком объеме производства, при котором предельный доход равен предельным затратам ( $MR = MC$ ).

Категория “предельные затраты” имеет принципиальное значение для определения приносящего максимальную прибыль объема производства и изучения эффективности распределения ресурсов. Предприятие, следуя закону максимизации прибыли, должно производить товары, предельные затраты на производство которых ниже рыночной цены, и прекратить производство товаров, имеющих превышение предельных затрат над рыночной ценой.

Соответствие между предельной полезностью (которая прямо связана с ценой реализации – предельным доходом) и предельными затратами в каждой отрасли необходимо для роста эффективности экономической деятельности и благосостояния общества. Эффективность распределения ресурсов достигается при выравнивании предельных затрат и рыночной цены в результате конкуренции. В этом случае будет также обеспечен минимум валовых затрат при производстве продукции (оказании услуг).

Процесс максимизации прибыли представляет собой процесс достижения такой величины выпуска, при котором экономическая прибыль предприятия равна нулю. С точки зрения экономической теории безубыточность есть нормальное состояние фирмы на современном конкурентном рынке, находящемся в состоянии долгосрочного равновесия. При этом под экономической прибылью понимается то определение прибыли, при котором в расходы фирмы включаются среднерыночная ставка дохода на инвестированный капитал

(альтернативная стоимость капитала), а также нормальный доход предприятия. При таких допущениях определение точки безубыточности звучит следующим образом.

Точка безубыточности – это такой объем продаж продукции предприятия, при котором выручка полностью покрывает все расходы на производство и реализацию продукции, в том числе среднерыночный процент на собственный капитал фирмы и нормальный предпринимательский доход.

В самом деле, предприятие может иметь бухгалтерскую прибыль, т. е. положительное сальдо доходов от продаж и денежных затрат на производство проданной продукции. Однако это не значит, что оно достигло точки безубыточности в смысле экономической прибыли. Ведь рассчитанная прибыль фирмы может оказаться меньше среднерыночного процента на собственный капитал фирмы в денежном выражении. Это означает, что существуют более выгодные способы использования капитала, позволяющие получать более высокую прибыль.

Точка безубыточности является критерием эффективности деятельности предприятия. Предприятие, не достигающее точки безубыточности, действует неэффективно с точки зрения сложившейся рыночной конъюнктуры.

Анализ безубыточности представляет немалый интерес прежде всего потому, что является основой для составления прогнозов развития рыночной ситуации и бизнес-планов предприятия.

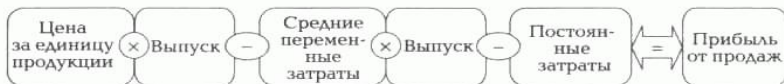
Три способа определения точки безубыточности: уравнения, маржи и графического изображения. CVP-анализ: **CVP** – сокращенная запись английских слов: **Costs (затраты), Volume (объем), Profit (прибыль)**.

Методы расчета точки безубыточности.

**А. Метод расчета баланса “прибыли – доходов – расходов”.** В самом общем виде схема любого отчета о финансовых результатах выглядит следующим образом:

Выручка – Переменные затраты – Постоянные затраты = Прибыль от продаж.

В развернутом виде эта запись выглядит так:



Эту же схему можно представить в форме алгебраической записи.

Обозначим:

П - прибыль за исследуемый период,

Р – цену продажи единицы произведенной фирмой продукции,

Q – объем произведенной и проданной продукции за указанный период,

FC – уровень фиксированных расходов,

AVC – переменные расходы на единицу произведенной (и проданной) продукции.

В таких обозначениях уравнение “прибыли – доходов – расходов” выглядит следующим образом:

$$П = PQ - (FC + AVC * Q) \text{ или } П = (P - AVC)Q - FC \quad (1)$$

Форма уравнения подчеркивает, что все факторы делятся на зависящие от объема реализации и не зависящие от него. Все расходы фирмы можно разделить на постоянные (FC) и переменные (VC). Использование уравнения (1) позволяет легко определить точку безубыточности путем несложных алгебраических преобразований. Объем выпуска, при котором достигается точка безубыточности ( $Q^*$ ), определяется из условия:  $П = 0$ .

Следовательно,

$$Q^* = (П + FC) / (P - AVC) = FC / (P - AVC) \quad (2)$$

**Б. Метод валовой маржи (прибыли).** Валовая маржа (ВМ) представляет собой сумму прибыли и постоянных расходов. Применение этой категории основано на том, что полное

поглощение всех постоянных расходов предусматривает списание их полной суммы на текущие затраты предприятия и рассматривается как одно из направлений распределения прибыли.

В формализованном виде величину валовой маржи можно представить двумя основными формулами:

$$BM = \Pi + FC \quad (3)$$

$$BM = TR - VC \quad (4)$$

$\Pi$  – прибыль;

$FC$  – постоянные затраты;

$VC$  – переменные затраты;

$TR$  – выручка от реализации.

Приступая к анализу влияния на прибыль отдельных факторов, преобразуем формулу (3) следующим образом:

$$\Pi = BM - FC \quad (5)$$

Для выполнения аналитических расчетов прибыли от продаж часто используют показатели выручки от продаж и удельного веса валовой маржи в выручке от продаж (АВМ) вместо показателя общей суммы валовой маржи. Эти три показателя связаны между собой:

$$ABM = BM/TR, \quad (6)$$

АВМ – удельный вес валовой маржи в выручке от продаж.

Если из этой формулы вычислить сумму валовой маржи:

$$BM = AAM \cdot TR, \quad (7)$$

а затем преобразовать формулу (3), то получим другую формулу определения прибыли от продаж:

$$\Pi = TR \cdot ABM - FC \quad (8)$$

Изменение прибыли как результат изменения выручки можно найти из формулы (6):

$$\Delta \Pi = \Delta TR \cdot ABM, \quad (9)$$

если считать, что постоянные затраты не изменились.

Теперь вычислим значение точки безубыточности. Для этого нужно приравнять к нулю прибыль в уравнении (8), получим:

$$TR \cdot ABM = FC,$$

$TR_0 = FC/ABM$  – это значение выручки, при которой прибыль равна нулю.

Значение  $TR_0$  будет увеличиваться при увеличении  $FC$ .

В перечисленных методах предъявляются разные требования к информационному обеспечению анализа. В случае “А” необходимо знать величины постоянных затрат, цены реализации и средних переменных затрат, и результат мы получаем в натуральных единицах выпуска. В случае “Б” можно обойтись величинами выручки, прибыли и постоянных затрат, а результат получается в виде плановой величины выручки.

**В. Графический метод.** Если отказаться от фиксированной величины прибыли и рассматривать ее как переменную, можно получить зависимость между объемом выпуска и прибылью, которую легко выразить графически.

Для этого необходимо объединить на одном графике три линии:  $FC$  – линия постоянных затрат;  $TC$  – линия общих затрат;  $TR$  – линия общей выручки. Для последующих построений необходимо подтвердить принятые допущения: 1) переменные затраты прямо



пропорциональны выпуску, 2) цена реализации единицы произведенной продукции постоянна. Тогда общая выручка также будет прямо пропорционально зависеть от выпуска. Получаем следующие графики (рис. 6.3, 6.4).



Рис. 6.3. Зависимость выручки от выпуска

Линия выручки (см. рис. 6.3) и линия переменных затрат (см. рис. 6.4) исходят из одной точки и разница между ними есть не что иное, как валовая маржа. Используя график на рис. 6.5, сравнительно легко определить величину прибыли или убытка для того или иного объема выпуска.



Рис. 6.4. Зависимость затрат от выпуска

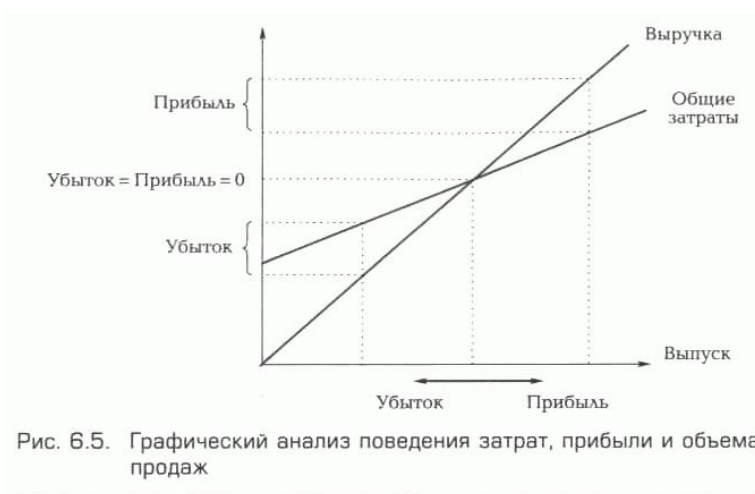


Рис. 6.5. Графический анализ поведения затрат, прибыли и объема продаж

Иногда рассматривают не два графика выручки и общих затрат, а один график чистой прибыли фирмы, получаемый как разница между графиками выручки и общих затрат (рис. 6.6).

Инструмент графического анализа зависимости между выпуском, выручкой, затратами и прибылью достаточно удобен. Главные его достоинства – наглядность и возможность наблюдать развитие ситуации в динамике. Так, на рис. 6.6 отлично видно, что при нулевом выпуске убыток равен постоянным затратам, о чем уже говорилось выше.



Рис. 6.6. Зависимость прибыли от выпуска

Однако нужно отметить и недостатки. Как и всякий графический метод, он дает не самые точные результаты.

Все три представленные здесь метода относятся к так называемому CVP-анализу, т. е. анализу соотношений затрат, объема продаж и прибыли.

Основные допущения, использованные для построения вышеописанных моделей.

1. Поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно в пределах исследуемой области значений. Это предположение верно лишь для тех случаев, когда изменение выпуска продукции фирмы невелико по сравнению с емкостью рынка данной продукции. Иначе нарушается линейность зависимости между объемом выпуска и выручкой.

2. Все затраты можно разделить на переменные и постоянные.

3. Постоянные расходы остаются независимыми от объема в пределах области рассматриваемых значений. Это очень важное предположение, существенно облегчающее анализ, но и сильно ограничивающее область его применения. В самом деле, при таком предположении объем выпуска продукции ограничен имеющимися основными средствами (из-за условия постоянства величины амортизации). Ни увеличивать их объем, ни получать основные средства в аренду мы не можем.

4. Переменные расходы остаются независимыми от объема выпуска в пределах области рассматриваемых значений. На самом деле величина переменных расходов есть некоторая функция от объема производства, так как существует закон уменьшения предельной производительности факторов производства.

5. Цена реализации продукции не меняется. Это наиболее уязвимое предположение, так как цена реализации продукции зависит не только от действий самого предприятия, но и от структуры спроса на рынке, действий конкурентов, ситуации на рынке товаров-субститутов и т.д.

6. Цены на материалы и услуги, используемые в производстве (закупочные цены), не меняются. Ситуация аналогична обозначенной в п. 5.

7. Производительность труда не меняется. Следовательно, при постоянных ценах на труд отдача этого ресурса не меняется.

8. Рассматривается производство только одного товара. В общем случае можно рассматривать и несколько товаров как один с разными характеристиками, но тогда необходимо предположить, что эти характеристики неизменны, т. е. не возникает проблем распределения затрат на различные изделия, определения их цен, определения эффективности производства каждого из изделий.

9. Затраты зависят только от объема выпуска. Мы абстрагируемся от влияния внешней среды и причисляем к постоянным затратам все не зависящие от объема выпуска производственные затраты.

10. Объем производства равен объему продаж, или изменения начальных и конечных запасов в итоге незначительны.

**Основные виды затрат.** В целях планирования, учета и отчетности издержек обращения и производства предприятиям торговли рекомендуется применять следующую номенклатуру статей издержек обращения и производства:

- 1) транспортные расходы;
- 2) расходы на оплату труда;
- 3) отчисления на социальные нужды;
- 4) расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- 5) амортизация основных средств;
- 6) расходы на ремонт основных средств;
- 7) износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП);
- 8) расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;
- 9) расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- 10) расходы на рекламу;
- 11) затраты на оплату процентов за пользование займом;
- 12) потери товаров и технологические отходы;
- 13) расходы на тару;
- 14) прочие расходы.

### **Оценка финансовых результатов деятельности предприятия**

Финансовые результаты деятельности предприятия оцениваются с помощью абсолютных и относительных показателей. К абсолютным относятся прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг), прибыль (убыток) от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций, балансовая (валовая) прибыль, чистая прибыль.

К числу относительных показателей принадлежат различные соотношения прибыли и затрат (или вложенного капитала – собственного, заемного, инвестиционного и т.д.). Важное место среди них занимают показатели рентабельности. Их экономический смысл состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала (собственного или заемного), вложенного в предприятие.

Выручка от реализации (валовой доход) представляет собой общий финансовый результат от реализации продукции (работ, услуг). Она включает в себя доходы от реализации готовой продукции, полуфабрикатов собственного производства, работ и услуг, покупных изделий (приобретенных для комплектации), строительных, научно-исследовательских работ, услуг по перевозке грузов и пассажиров на предприятиях транспорта и т.п.

Выручка от реализации может быть определена по моменту поступления денег на расчетный счет или в кассу. Документально это оформляется выпиской банка с расчетного счета предприятия или кассовыми документами, на основании которых зачисляются наличные денежные средства.

Предприятия могут также определять выручку от реализации и финансовый результат по моменту отгрузки продукции (выполнения работ, услуг), что оформляется соответствующими документами об отгрузке.

Разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг), исключая налоги на добавленную стоимость, акцизы, и затратами на производство реализованной продукции (работ, услуг) называется валовой прибылью от реализации.

Общий финансовый результат (прибыль, убыток) на отчетную дату называют балансовой прибылью. Его получают путем расчета общей суммы всех прибылей и всех убытков от основной и неосновной деятельности предприятия.

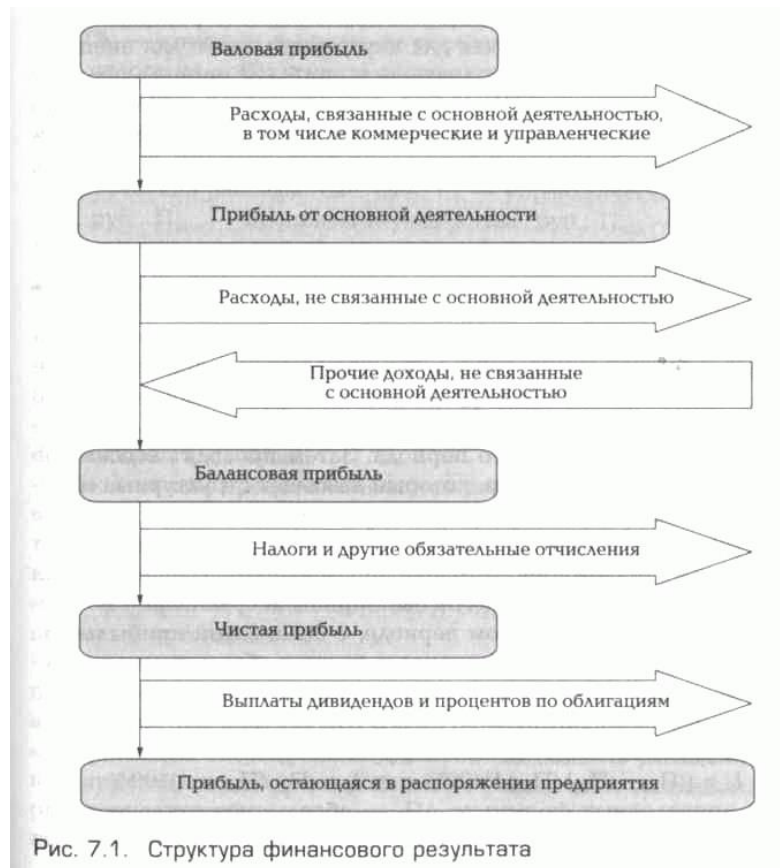


Рис. 7.1. Структура финансового результата

### **Анализ прибыли.**

Анализ валовой прибыли начинают с исследования ее динамики как по общей сумме, так и в размере составляющих ее элементов. Это так называемый горизонтальный (временной) анализ. В этом случае каждая позиции отчетности сравнивается с аналогичным показателем базового периода. Затем проводят вертикальный (структурный) анализ, который выявляет структурные изменения в составе валовой прибыли и влияние каждой позиции отчетности на результат в целом.

**Методика горизонтального анализа.** При общей оценке динамики балансовой прибыли сравнивают ее сумму, полученную в отчетном периоде, с балансовой прибылью за соответствующий базовый период и находят абсолютное отклонение:  $\Pi_6 = \Pi_{61} - \Pi_{60}$ .

Затем определяют относительное отклонение. Это могут быть темпы роста:  $J_6 = \Pi_{61}/\Pi_{60} * 100 \%$ .

Другой вариант – темпы прироста:

$$I_6 = ((\Pi_{61} - \Pi_{60})/\Pi_{60}) * 100 \% \text{ или } I_6 = (\Pi_{61}/\Pi_{60} - 1)100 \%$$

В приведенных формулах:

$\Pi_6$  – абсолютное отклонение по балансовой прибыли, тыс. руб.;

$\Pi_{61}$ ,  $\Pi_{60}$ , – балансовая прибыль за отчетный и за базовый периоды соответственно, тыс. руб.;

$J_6$  – темпы роста балансовой прибыли, %;

$I_6$  – темпы прироста балансовой прибыли, %.

**Вертикальный анализ** проводится на основе оценки влияния показателей, которые включаются в модель балансовой прибыли. Модель имеет следующий вид:

$$\Pi_6 = TR_{ч} - СППТ - C_{к} - C_{у} - П_{упл} + П_{пол} + Д_{уч},$$

где  $TR_{ч}$  – “чистая” выручка от реализации продукции (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), тыс. руб.;

$СППТ$  – затраты на производство продукции, относящиеся к реализованной продукции (стоимость производства проданных товаров), тыс. руб.;

$C_{к}$  – коммерческие расходы, тыс. руб.;

$C_{у}$  – управленческие расходы, тыс. руб.;

$П_{упл}$  – проценты к уплате, тыс. руб.;

$П_{пол}$  – проценты к получению, тыс. руб.;

$Д_{уч}$ , – доходы от участия в других организациях, тыс. руб.

Анализ каждого слагаемого модели балансовой прибыли позволяет оценить поступления и направления использования финансовых ресурсов. Так, рост операционных доходов, связанных с реализацией основных средств, сдачей имущества в аренду, характерен для предприятий, находящихся в кризисном финансовом состоянии. Позитивным процессом является реализация неиспользуемых основных средств. В этом случае предприятие получает дополнительный источник финансирования и снижает сумму налога на имущество. Негативным процессом считается продажа необходимых предприятию активов. В этом случае снижается производственный потенциал.

Для предприятий, находящихся в сложном финансовом состоянии, характерен высокий уровень управленческих расходов (по сравнению с затратами на производство и реализацию продукции).

Одной из главных причин неплатежеспособности является превышение расходов по основной деятельности над доходами, что делает реализуемую продукцию нерентабельной.

При диагностике финансового состояния предприятия необходимо провести сравнение его чистой и нераспределенной прибыли. Это позволит обнаружить причину образования убытков, если таковые имели место. Убытки могут быть связаны как с текущей деятельностью, так и с финансированием за счет остаточной прибыли – капитальных вложений в производственную и непроизводственную сферу, содержание объектов соцкультбыта, выплат процентов кредитам и займам и т.п.

Дальнейший анализ включает в себя детальное рассмотрение следующих показателей:

- доходов и расходов от внереализационных операций; доходов, полученных от долевого участия в других предприятиях;
- доходов по облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим предприятию;
- доходов от сдачи имущества в аренду; сумм полученных и уплаченных штрафов, пени и неустоек и других экономических санкций, например, за нарушение условий хозяйственных договоров; процентов от средств, размещенных на депозитных счетах в банках; курсовых разниц по валютным счетам и по операциям в иностранной валюте;
- прибылей и убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году; убытков от стихийных бедствий; потерь от списания просроченных долгов и дебиторской задолженности;
- поступлений по возврату долгов, ранее списанных как безнадежные;
- прочих доходов, расходов и потерь, относимых в соответствии с действующим законодательством на счет прибылей и убытков (счет № 99 по новой классификации).

### **Показатели рентабельности.**

Рентабельность – это относительный показатель, отражающий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.).

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп, характеризующих:

- 1) окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;
- 2) рентабельность оборота;
- 3) доходность капитала и его частей.

Одним из ключевых показателей эффективности деятельности предприятия является **общая рентабельность активов ( $R_a$ )**. Она представляет собой отношение балансовой прибыли к стоимости имущества, т.е. сумме хозяйственных средств (активам), находящимся в распоряжении предприятия:

$$R_a = \frac{\Pi_б}{A_{ср}},$$

где  $A_{ср}$  – средняя величина активов предприятия за анализируемый период (без учета убытков).

$$R_a = \frac{2\Pi_б}{ИБ_0 + ИБ_1} 100\%.$$

где  $(ИБ_0 + ИБ_1)/2$  – средняя стоимость имущества за анализируемый период по балансу предприятия;

ИБ – итог баланса предприятия в базовом и отчетном периоде; индексы 0 и 1 определяют значение показателя в базовом и отчетном периодах соответственно.

**Чистая рентабельность оборотных активов ( $R_{ч.а}$ )** показывает, какую чистую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы:

$$R_{ч.а} = \frac{\Pi_ч}{ОА_{ср}};$$
$$R_{ч.а} = \frac{2\Pi_ч}{\Pi_{А0} + \Pi_{А1}} 100\%.$$

где  $\Pi_ч$  – чистая прибыль предприятия;

$OA_{<cp}$  – среднее значение величины оборотных активов, данные о которых содержатся во втором разделе актива баланса ( $\Pi_A$ ).

Если преобразовать данную формулу, умножив и числитель, и знаменатель на выручку от реализации продукции, то она примет следующий вид:

$$R_{ч.а} = \frac{\Pi_{ч.п} TR}{TR_{ч.п} OA_{<cp}} = R_{ч.п} K_{об.а},$$

где  $R_{ч.п.}$  – чистая рентабельность продаж, которая показывает удельный вес чистой прибыли в каждом рубле оборота ( $R_{ч.п.} = \Pi_{ч.п.}/TR$ ); данный показатель служит характеристикой эффективности управления;

$K_{об.а}$  – коэффициент оборачиваемости активов ( $K_{об.а} = TR/OA_{<cp}$ ).

Рентабельность активов сравнивается со средней процентной ставкой по заемным средствам (т.е. альтернативной стоимостью). Если прибыль, получаемая на один рубль активов, меньше процентной ставки по заемным средствам, то можно сделать вывод о недостаточно эффективном управлении активами, поскольку денежные средства, вложенные в активы, принесли бы больший доход, будучи размещенными на депозитных счетах в банке.

**Рентабельность собственного капитала ( $R_{с.к.}$ ) показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля собственных средств:**

$$R_{с.к} = \frac{2\Pi_{ч.п}}{СК_0 + СК_1} 100\%,$$

где  $СК_0$  и  $СК_1$  – собственный капитал предприятия соответственно в начале и в конце отчетного периода.

Капитал, авансированный в активы предприятия, является одной из разновидностей долгосрочных вложений. Для корректной оценки рентабельности долгосрочных финансовых вложений применяются методы приведения финансовых показателей к одному временному периоду. Все доходы, получаемые предприятием, должны быть приведены к ценам, сопоставимым с ценами на момент формирования уставного фонда предприятия (т.е. должны быть пересчитаны). Такой перерасчет называют дисконтированием.

Расчет коэффициентов приведения производится с учетом значения ставки дисконтирования или нормы дисконта.

Коэффициент дисконтирования характеризует темп снижения ценности денежных ресурсов с течением времени (в общем случае он совпадает с темпом инфляции). Значения коэффициентов пересчета будущих доходов к настоящему моменту времени меньше единицы в том случае, когда темпы инфляции положительны. Все методики пересчета основаны на предположении, что деньги, получаемые в будущем, будут иметь меньшую ценность, чем расходуемые в настоящее время. Проблема адекватной оценки планируемой рентабельности предприятия решается с учетом того, насколько будущий эффект оправдает сегодняшние затраты.

**Эффективность основной деятельности характеризует показатель рентабельности продаж ( $R_{п.}$ ), который показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля выручки от реализации продукции:**

$$R_{п} = \frac{\Pi_{п.п}}{TR_{п.п}} 100\%,$$

где  $\Pi_{п.п}$  – прибыль от реализации продукции;  $TR_{п.п}$  – выручка, полученная в результате реализации продукции.

Положительное значение показателя рентабельности продукции свидетельствует об эффективности основной деятельности и о необходимости сохранения производства данной продукции. В целях анализа различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия могут быть использованы и другие показатели рентабельности, некоторые из которых будут названы в дальнейшем.

**Операционный и финансовый рычаги.** Использование различных видов показателей рентабельности позволяет определить влияние структурных элементов капитала на финансовый результат. Одним из инструментов такого рода анализа в рамках концепции метода прямого счета [direct costing) является операционный (производственный) рычаг. В общем смысле операционный рычаг определяет возможность получения большего или меньшего изменения прибыли при одном и том же снижении выручки. Эффект производственного рычага можно вычислить по формуле:  $\Delta_{пр} = (1 + FC)/P_б$ , где  $P_б$  – прибыль до налогообложения (балансовая); FC – постоянные затраты.

Экономический смысл данной формулы заключается в том, что она показывает отношение излишка производителя к его балансовой прибыли. Для этого формула должна быть представлена в виде  $\Delta_{пр} = (P_б + FC)/P_б$

### **Оборачиваемость оборотного капитала.**

Финансовые показатели непосредственно зависят от оборачиваемости средств, вложенных в активы. Чем интенсивнее оборачиваемость, тем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в денежные средства, которыми предприятие расплачивается по своим обязательствам.оборот мобильных активов приводит в движение всю цепочку хозяйственной деятельности предприятия. Цикл оборота оборотного капитала, напомним, начинается с превращения денежного оборотного капитала в производственные запасы, а завершается возмещением, возобновлением суммы оборотного капитала за счет выручки от реализации: [Д → ОС → ГП → Д].

Отдельные виды текущих активов предприятия имеют различную скорость оборота. Показатели оборачиваемости отражают структуру оборотных активов предприятия и зависят от их видов, запасов товарно-материальных ценностей, дебиторской задолженности. В общем случае **скорость оборота активов предприятия принято рассчитывать с помощью формулы коэффициента оборачиваемости активов:**

$$K_{об.а} = \frac{TR}{ОА_{ср}}$$

где TR<sub>ч</sub> – выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость (НДС), акцизов.

**Длительность же оборота в днях может быть определена по формуле:**

$$D_{о.а} = \frac{T}{K_{об.а}}$$

где T – продолжительность периода, за который определяются показатели (30, 90, 360 дней).

Длительность оборота текущих активов предприятия определяется совокупным влиянием факторов внешнего и внутреннего характера. К внешним факторам относится в первую очередь отраслевая принадлежность предприятия. Внешним фактором является сфера деятельности предприятия (производственная, научная, снабженческо-сбытовая), а также масштабы предприятия, условия хозяйствования, включающие качество связей с поставщиками и потребителями, платежеспособный спрос на продукцию.

К внутренним факторам, определяющим эффективность стратегии управления активами предприятия, относятся: система управления затратами, ценовая политика, наличие учетной политики, позволяющей использовать обоснованные методы оценки товарно-материальных запасов.

**Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается как**



$$K_{о.д} = \frac{TR_q}{\Delta_{д.з}}$$

где  $\Delta_{д.з}$  – дебиторская задолженность в среднем за отчетный период.

При оценке оборачиваемости дебиторской задолженности должна учитываться только такая, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Она определяется как среднеарифметическая величина задолженности на начало и конец периода.

Целью анализа финансового состояния предприятия согласно документам является обоснование решения по признанию структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным или, напротив, признание баланса хорошим, а предприятия платежеспособным. **Основными задачами анализа финансового состояния являются:**

- определение стоимости имущества предприятия и изменений в нем;
- оценка ликвидности и финансовой устойчивости предприятия;
- выявление причин изменения суммы оборотного капитала за отчетный период;
- оценка оборачиваемости оборотного капитала и установление факторов ускорения (замедления) его оборачиваемости;
- оценка платежеспособности и кредитоспособности: рассмотрение использования предприятием права на кредитование, обеспеченности и эффективности кредита;
- изучение состояния и динамики расчетно-платежной дисциплины на предприятии, проверка выполнения обязательств по платежам бюджету и банкам;
- выявление резервов и возможностей наиболее экономного и рационального использования финансовых ресурсов и разработка мероприятий по укреплению финансового положения предприятия и использованию опыта финансовой работы успешных предприятий.

Горизонтальный (динамический) анализ показателей табл. 1 важен для характеристики финансового состояния предприятия. Так, динамика стоимости имущества предприятия дает дополнительную к величине финансовых результатов информацию о мощи предприятия. Не меньшее значение для оценки финансового состояния имеет и вертикальный, структурный анализ актива и пассива баланса.

Таблица 1

## Построение сравнительного аналитического баланса

Показатели	Абсолютные величины		Удельный вес		Изменения			
	Начало периода	Конец периода	Начало периода	Конец периода	В абсолютных величинах	В удельных весах	% на начало периода	В % к изменению ИБ
Актив (имущество)								
1. Внеоборотные (иммобилизованные) активы	$A_{i0}$	$A_{i1}$	$U_{a_{i0}} = \frac{A_{i0}}{I_{i0}}$	$U_{a_{i1}} = \frac{A_{i1}}{I_{i1}}$	$\Delta A_i = A_{i0} - A_{i1}$	$\frac{\Delta U_{a_i}}{U_{a_{i0}} - U_{a_{i1}}}$	$\Delta A_i / A_{i0}$	$\Delta A_i / \Delta I_i$
2. Мобильные, оборотные, активы								
2.1. Запасы и затраты								
2.2. Дебиторская задолженность								
2.3. Денежные средства и ценные бумаги								
3. Прочие активы								
Баланс	$I_{i0} = \sum A_{i0}$	$I_{i1} = \sum A_{i1}$	100 %	100 %	$\Delta \Delta I_i = I_{i0} - I_{i1}$	-	$\Delta I_i / I_{i0}$	100 %

Показатели	Абсолютные величины		Удельный вес		Изменения		В % на начало периода	В %к изменению ИБ
	Начало периода	Конец периода	Начало периода	Конец периода	В абсолютных величинах	В удельных весах		
Пассив (источники имущества)								
1. Собственный капитал								
2. Заемный капитал								
2.1. Долгосрочные кредиты								
2.2. Краткосрочные кредиты и займы			$У_{П10} = П_{И0}/И_0$	$У_{П11} = П_{И1}/И_1$	$\Delta П_1 = П_{10} - П_{10}$	$\Delta У_{П1} = У_{П10} - У_{П11}$	$\Delta П_1 / П_{10}$	$\Delta П_1 / \Delta И$
2.3. Кредиторская задолженность	$П_{10}$	$П_{11}$						
3. Прочие пассивы								
Баланс	$И_0 = СП_{И0}$	$И_1 = СП_{И1}$	100 %	100 %	$\Delta И = И_0 - И_1$	-	$\Delta И / И_0$	100 %

### Анализ ликвидности.

Ликвидностью называют способность ценностей превращаться в деньги. Последние считаются абсолютно ликвидными средствами.

Таблица 2

### Анализ ликвидности баланса

Актив	Пассив	Платежный излишек или недостаток	
		0	1
$A_1$ – наиболее ликвидные активы: денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги)	$П_1$ – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность, а также ссуды, не погашенные в срок (из справки 2 формы № 5, стр. 640-652)	$A_{10} - П_{10}$	$A_{11} - П_{11}$
$A_{II}$ – быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие активы	$П_{II}$ – краткосрочные пассивы – краткосрочные кредиты и заемные средства	$A_{II0} - П_{II0}$	$A_{II1} - П_{II1}$
$A_{III}$ – медленно реализуемые активы: статьи разд. II актива “Запасы” (за исключением “Расходов будущих периодов”), а также статьи из разд. I актива баланса “Долгосрочные финансовые вложения” (уменьшенные на величину вложений в уставные фонды других предприятий) и “Расчеты с учредителями”	$П_{III}$ – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства	$A_{III0} - П_{III0}$	$A_{III1} - П_{III1}$

<p><math>A_{IV}</math> – труднореализуемые активы – статьи разд. I актива баланса “Основные средства и иные внеоборотные активы”, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу</p>	<p><math>\Pi_{IV}</math> – постоянные пассивы: статьи разд. III пассива баланса “Источники собственных средств”. Для сохранения баланса актива и пассива итог данной группы уменьшается на сумму иммобилизации оборотных средств по статьям разд. II актива и величину по статье “Расходы будущих периодов” (стр. 216) разд. II актива и увеличивается на сумму строк 640-660</p>	<p><math>\Pi_{IV0} - A_{IV0}</math></p>	<p><math>\Pi_{IV1} - A_{IV1}</math></p>
<p>Баланс = S <math>A_{I-IV}</math></p>	<p>Баланс = S <math>\Pi_{I-IV}</math></p>	<p>S<sub>0</sub></p>	<p>S<sub>0</sub></p>

Примечание. Величины  $A_{i-IV}$  и  $\Pi_{i-IV}$  рассчитываются на начало и конец отчетного периода; 0 – индекс показателя на начало периода; 1 – индекс показателя на конец периода.

Сопоставление наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами позволяет выяснить текущую ликвидность, т. е. ликвидность (и платежеспособность) на текущий момент времени. **Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{2.3}$ ), или коэффициент покрытия, равен отношению стоимости всех оборотных (мобильных) средств предприятия к величине краткосрочных обязательств:**

$$K_{2.3} = \frac{A_I + A_{II}}{\Pi_I + \Pi_{II}}$$

Коэффициент покрытия характеризует платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Он показывает, сколько рублей в активах приходится на один рубль текущих обязательств, и характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота всех оборотных средств.

Значение коэффициента покрытия зависит от длительности производственного цикла, структуры запасов и затрат, а также ряда других факторов. Нормальным для него считается ограничение:  $1 < K_{2.3} < 2$ . Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Однако превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным. Это свидетельствует о нерациональном вложении предприятием своих средств и неэффективном их использовании. Разумеется, определение нормативных значений коэффициента покрытия для конкретного предприятия связано с особенностями отрасли, формой расчетов за товары и услуги, длительностью производственного цикла, структурой запасов товарно-материальных ценностей.

**Коэффициент быстрой ликвидности ( $K_{2.4}$ ), или промежуточный коэффициент покрытия:**

$$K_{2.4} = \frac{A_{II} - Z}{\Pi_I + \Pi_{II}}$$

В числитель при расчете  $K_{2.4}$  включаются оборотные активы за вычетом запасов. Таким образом, величина ликвидных средств в числителе отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.

Нормативное значение коэффициента быстрой ликвидности:  $K_{2.4} > 1$ . Он характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней

продолжительности одного оборота дебиторской задолженности. При этом если отношение текущих активов и краткосрочных обязательств ниже, чем 1:1, то можно говорить о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии оплатить свои счета. Соотношение 1:1 предполагает равенство текущих активов и краткосрочных обязательств. Однако, принимая во внимание различную степень ликвидности активов, можно с уверенностью говорить, что не все активы будут реализованы в срочном порядке, а следовательно, и в данной ситуации возникает угроза финансовой стабильности предприятия. Если же значение коэффициента покрытия значительно превышает соотношение 1:1, то можно утверждать, что предприятие располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников.

**Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{2.5}$ ) показывает, какую часть краткосрочной задолженности субъект может погасить в ближайшее время:**

$$K_{2.5} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные денежные бумаги}}{П_v}$$

Нормативное ограничение данного показателя:  $K_{2.5} \geq 0,2 \dots 0,5$ . Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса.

Таким образом, признаками “хорошего” баланса с точки зрения ликвидности и платежеспособности можно назвать следующие:

- 1) коэффициент текущей ликвидности  $> 2,0$ ;
- 2) обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом  $> 0,1$ ;
- 3) имеет место рост собственного капитала;
- 4) нет резких изменений в отдельных статьях баланса;
- 5) дебиторская задолженность находится в соответствии (равновесии) с размерами кредиторской задолженности; в балансе отсутствуют “больные” статьи (убытки, просроченная задолженность банкам и бюджету);
- б) запасы и затраты не превышают величину минимальных источников их формирования (собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов, краткосрочных кредитов и займов).

### **Показатели финансовой устойчивости предприятия**

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами. Она обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и может считаться главным компонентом общей устойчивости предприятия. Показатели финансовой устойчивости характеризуют степень защищенности интересов инвесторов и кредиторов. Базой их расчета является стоимость имущества, поэтому в целях анализа финансовой устойчивости более пристальное внимание должно быть обращено на пассивы предприятия.

Важнейший показатель данной группы индикаторов – **коэффициент концентрации собственного капитала**. Его называют также **коэффициентом независимости, автономии ( $K_{3.1}$ )**. Он показывает долю собственных средств в стоимости имущества предприятия:

$$K_{3.1} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итого баланса-нетто}}$$

Достаточно высоким уровнем  $K_{3.1}$  в США и европейских странах считается 0,5. В этом случае риск кредиторов сведен к минимуму. В Японии допускается его снижение до 0,2.

Величиной, обратной  $K_{3.1}$ , является **коэффициент финансовой зависимости ( $K_{3.2}$ )**:

$$K_{3.2} = \frac{\text{Итог баланса-нетто}}{\text{Собственный капитал}}.$$

**Коэффициент маневренности собственного капитала ( $K_{3.3}$ ) показывает, насколько мобильны собственные источники средств с финансовой точки зрения:**

$$K_{3.3} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Чем больше его значение, тем лучше финансовое состояние. Оптимальное значение коэффициента равно 0,5.

Зависимость предприятия от внешних займов характеризует соотношение заемных и собственных средств. Это соотношение определяется с помощью **коэффициента концентрации заемного капитала (коэффициент задолженности  $K_{3.4}$ ):**

$$K_{3.4} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Итог баланса-нетто}}.$$

Чем больше значение показателя, тем выше степень риска акционеров, поскольку в случае невыполнения платежных обязательств возрастает возможность банкротства предприятия. Нормативное значение показателя составляет 0,5-1. Критическое его значение равно единице. Превышение суммы задолженности над суммой собственных средств сигнализирует о том, что финансовая устойчивость предприятия вызывает сомнение.

**Данные о задолженности предприятия необходимо сопоставлять с долгами дебиторов.** Их удельный вес в стоимости имущества рассчитывается по формуле

$$y_A = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Итог баланса-нетто}}.$$

Для характеристики структуры источников средств предприятия наряду с уже названными коэффициентами следует использовать также частные показатели, отражающие разнообразные тенденции в изменении структуры отдельных групп источников.

Рассмотрим эти показатели. **Долю долгосрочных пассивов в составе внеоборотных активов определяет коэффициент структуры долгосрочных вложений ( $K_{3.5}$ ).** Сравнительно большое значение этого показателя говорит о надежности предприятия и высоком качестве стратегического планирования. Он определяется по формуле

$$K_{3.5} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Внеоборотные активы}}.$$

**Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств ( $K_{3.6}$ ) позволяет приближенно оценить долю заемных средств при финансировании инвестиционных проектов.** Он равен отношению величины долгосрочных кредитов и заемных средств к сумме источников собственных средств предприятия и долгосрочных кредитов и займов.

$$K_{3.6} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Долгосрочные пассивы} + \text{Собственный капитал}}.$$

Для характеристики соотношения заемных средств и других элементов капитала рассчитываются:

**коэффициент структуры заемного капитала ( $X_{3.7}$ ):**

$$K_{3.7} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Заемный капитал}}$$

**коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( $K_{3.8}$ ):**

$$K_{3.8} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Хорошей характеристикой устойчивости предприятия является его способность развиваться в изменчивых условиях внутренней и внешней среды. Для этого предприятие должно обладать гибкой структурой финансовых ресурсов и при необходимости иметь возможность привлекать заемные средства, т.е. быть кредитоспособным. Классификация типов финансовой устойчивости по таким признакам, как неплатежи и нарушения финансовой дисциплины, дана в табл. 3.

На финансовую устойчивость предприятия влияет огромное многообразие факторов. Их можно классифицировать по месту возникновения – на внешние и внутренние, по важности результата – на основные и второстепенные, по структуре – на простые и сложные, по времени действия – на постоянные и временные.

Таблица

Классификация типов финансовой устойчивости с учетом неплатежей и нарушений финансовой дисциплины

Тип финансовой устойчивости	Признаки
Абсолютная и нормальная устойчивость	Отсутствие неплатежей и причин их возникновения, отсутствие нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины
Неустойчивое финансовое состояние	Наличие нарушений финансовой дисциплины (задержки в оплате труда, использование временно свободных собственных средств резервного фонда и фондов экономического стимулирования и пр.), перебои в поступлении денег на расчетные счета и платежах, неустойчивая рентабельность, невыполнение финансового плана, в том числе по прибыли
Кризисное финансовое состояние	Первая степень (I): наличие просроченных ссуд банкам. Вторая степень (II): I + наличие просроченных задолженностей поставщикам за товары. Третья степень (III): граничит с банкротством: II + наличие недоимок в бюджет

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие уровень обеспеченности оборотных активов источниками их формирования.

Для характеристики источников формирования запасов (Для оценки состояния запасов используют данные группы статей “Запасы” разд. II актива баланса) определяют три основных показателя.

1. Наличие собственных оборотных средств ( $S_{oc}$ ) как разница между капиталом и резервами (разд. III пассива баланса) и внеоборотными активами (разд. I актива баланса). Этот показатель характеризует чистый оборотный капитал (См. четвертое неравенство из условий (\*)). Его увеличение по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о благополучном развитии предприятия. В формализованном виде наличие оборотных средств можно записать так:  $S_{oc} = III_{п} - I_{д}$ , где  $III_{п}$  – разд. III пассива баланса (за вычетом строки 475), а  $I_{д}$  – это разд. I актива баланса.

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (в готовой продукции) ( $S_{OL}$ ), определяемое путем увеличения предыдущего показателя на сумму долгосрочных пассивов (разд. IV пассива баланса):  $S_{OL} = S_{oc} + IV_{п}$ .

3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат ( $OS$ ), определяемая путем увеличения предыдущего показателя на сумму краткосрочных заемных средств ( $L_{SR}$ ) – строка 610 разд. V пассива баланса:  $OS = S_{OL} + L_{SR}$ .

Оценить другой аспект финансовой устойчивости можно, выяснив, насколько предприятие обеспечено источниками формирования запасов. Это помогут сделать следующие показатели.

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ( $D S_{oc}$ ):

$$D S_{oc} = S_{oc} - M_s,$$

где  $M_s$  – запасы (строка 210 разд. II актива баланса).

2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов ( $D S_{Oд}$ ):  $D S_{Oд} = S_{OL} - M_s$ .

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов ( $D OS$ ):  $D OS = OS - M_s$ .

При дальнейшем анализе финансовой ситуации на предприятии с использованием названных показателей выделяют четыре типа финансовой устойчивости (табл. 4).

Таблица 4

#### Классификация типов финансовой устойчивости по абсолютным показателям

Тип финансовой устойчивости	Признаки
Абсолютная устойчивость	$M_s < S_{oc} + K$ , где $K$ – кредиты банка под товарно-материальные ценности с учетом кредитов под товары отгруженные и части кредиторской задолженности, зачтенной банком при кредитовании
Нормальная устойчивость	$M_s = S_{oc} + K$
Неустойчивое финансовое состояние	$M_s > S_{oc} + K + И$ , где $И$ – источники, ослабляющие финансовую напряженность, по данным баланса неплатежеспособности
Кризисное финансовое состояние	$M_s > S_{oc} + K$ ; денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают кредиторской задолженности и просроченных ссуд

Финансовая неустойчивость считается нормальной (допустимой), если величина привлекаемых для формирования запасов краткосрочных кредитов и заемных средств не превышает суммарной стоимости сырья, материалов и готовой продукции, т.е. если выполняются условия:



$$\begin{cases} CM + \Gamma\Pi \geq L_{SR}; \\ \text{НП} + \text{РБП} \leq S_{OL}, \end{cases}$$

Таблица 5

Показатели внутреннего анализа финансовой устойчивости

Виды неплатежей	Причины неплатежей	Источники, ослабляющие финансовую напряженность
Просроченная задолженность по ссудам банка	Недостаток оборотных средств	Временно свободные собственные средства
Просроченная задолженность расчетным поставщиков	Сверхплановые запасы по материальным ценностям документам	Привлеченные средства (превышение кредиторской задолженности над дебиторской)
Недоимки в бюджете	Товары отгруженные, оплаченные покупателями	Кредиты банка на временное пополнение оборотных средств и прочие заемные средства
Прочие неплатежи, в числе по оплате труда	Иммобилизация оборотных средств в капитальное строительство, в работников по полученным ими ссудами, а также в расходы, не перекрытые средствами специальных фондов и целевого финансирования	

НП – незавершенное производство; РБП – расходы будущих периодов.

#### Критерии оценивания практической работы

Вид работы, структура работы	Оценка
Студент представил практическую работу, в которой выполнены задания на 90-100 % от требуемого их количества	3
Студент представил практическую работу, в которой выполнены задания на 80-90 % от требуемого их количества	2
Студент представил практическую работу, в которой выполнены задания на 40-80 % от требуемого их количества	1
Студент представил практическую работу, в которой выполнены задания на 40 % и менее от требуемого их количества	0

#### Семинарское занятие №1

1. Определения бизнес-плана (БП).
2. Роль БП в современном предпринимательстве
3. Общие и отличительные черты БП и технико-экономического обоснования
4. Отличие БП и стратегического плана
5. отличительные черты БП и инвестиционного проекта
6. Классификация целей бизнес-планирования
7. Классификация задач бизнес-планирования
8. Основные задачи бизнес-планирования
9. Роль БП как внешнего документа фирмы
10. Специальные БП финансово-экономического характера
11. Основные подходы к разработке БП
12. Модификации БП

13. Факторы, определяющие объем, структуру, состав БП
14. Понятие официального и рабочего БП
15. Варианты структуры БП
16. Схема последовательности разработки БП
17. Требования к БП
18. Основные стадии бизнес-планирования
19. Примерная схема организации процесса бизнес-планирования
20. Структура презентации БП
21. Процедура реализации БП
22. Конкуренция и её виды
23. Методы ведения конкурентной борьбы
24. Конкурентная стратегия фирмы

#### **Критерии оценивания семинарского занятия**

Вид работы, структура работы	Оценка
Студент выступил на семинаре, представил ответы на 80-100 % вопросов семинарского занятия	2
Студент не выступил на семинаре, представил ответы в письменном или компьютерном видах на 80-100 % вопросов семинарского занятия	2
Студент не выступил на семинаре, представил ответы в письменном или компьютерном видах на 40-80 % вопросов семинарского занятия	1
Студент не выступил на семинаре, представил ответы в письменном или компьютерном видах на 40 % и менее вопросов семинарского занятия	1

### **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

##### **Основная литература:**

1. Сушкова, Т. А. Бизнес-планирование на предприятиях сферы обслуживания : учебное пособие : [12+] / Т. А. Сушкова ; науч. ред. Е. В. Асмолова. – Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2018. – 187 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601610> (дата обращения: 19.11.2021). – Библиогр.: с. 185. – ISBN 978-5-00032-393-9. – Текст : электронный.

##### **Дополнительная литература:**

1. Карамов, О. Г. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие : учебное пособие / О. Г. Карамов. – Москва : Евразийский открытый институт, 2010. – 123 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90809> (дата обращения: 19.11.2021). – ISBN 978-5-374-00419-9. – Текст : электронный.
2. Пидоймо, Л. П. Бизнес-планирование: методические рекомендации, примеры реализации теоретических положений, практические задания : учебное пособие / Л. П. Пидоймо ; Воронежский государственный университет инженерных технологий. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 192 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441602> (дата обращения: 19.11.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9273-2243-5. – Текст : электронный.

#### **5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины, включая профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» - <https://elib.bashedu.ru/>
2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
3. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - <https://biblioclub.ru/>

4. Научная электронная библиотека - [elibrary.ru](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp) (доступ к электронным научным журналам) - [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
5. Электронный каталог Библиотеки БашГУ - <http://www.bashlib.ru/catalogi/>
6. Электронная библиотека диссертаций РГБ - <http://diss.rsl.ru/>
7. Государственная публичная научно-техническая библиотека России. База данных международных индексов научного цитирования SCOPUS - <http://www.gpntb.ru>.
8. Государственная публичная научно-техническая библиотека России. База данных международных индексов научного цитирования Web of Science - <http://www.gpntb.ru>

Программное обеспечение:

1. Права на программы для ЭВМ обновление операционной системы для персонального компьютера Windows Professional 8 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition. Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. OLP NL Academic Edition. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

### **6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
<p><b>1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> аудитория № 812И (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> аудитория № 808И (гуманитарный корпус).</p> <p><b>3. Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> аудитория № 808И (гуманитарный корпус)</p> <p><b>4. Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> аудитория № 808И (гуманитарный корпус)</p> <p><b>5. Помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 704/1 (гуманитарный корпус); абонемент №8 (читальный зал) (ауд. 815И, гуманитарный корпус)</p>	<p><b>Аудитория № 812И</b> Учебная мебель, доска Проектор Casio XJ-V2 Проекционный экран с электроприводом LumienMasterControl(LMC-100107)128x171см Ноутбук Samsung R530 &lt;NP-R530-JS03&gt; Pent</p> <p><b>Аудитория № 808И</b> Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, доска, мультимедиа-проектор Mitsubishi XD208U, XGA, 3000 ANSI, ноутбук Samsung R530 &lt;NP-R530-JS03&gt; Pent, экран на штативе 180x180см Спектра</p> <p><b>Аудитория № 704/1</b> Учебная мебель, доска, персональные компьютеры: Процессор Thermaltake, Intel Core 2 Duo Монитор Acer AL1916W , Window Vista Мышь Logitech (4шт.), Монитор 19" LG L1919S BF Black (LCD&lt;TFT,8ms, 1280*1024,250кд/м,1400:1,4:3 D-Sub), Процессор InWin, Intel Core 2 Duo, Монитор Flatron 700, Процессор «Калмас», Монитор Samsung MJ17ASKN/EDC, Процессор «Intel Inside Pentium 4», клавиатура (4 шт.)</p> <p><b>Абонемент №8 (читальный</b></p>	<p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.</p> <p>2. Microsoft Office Standard 2013. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.</p> <p>3. Система централизованного тестирования БашГУ (Moodle). GNU General Public License</p>

	<b>зал)</b> Учебная мебель, компьютеры в сборе (системный блок Powercool\Ryzen 3 2200G (3.5)\ 8Gb\ A320M \HDD 1Tb\ DVD-RW\450W\ Win10 Pro\ Кл-ра USB\ Мышь USB\ LCD Монитор 21,5"- 3 шт.)	
--	---	--

ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ НАУК О ЗЕМЛЕ И ТУРИЗМА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Бизнес-планирование в туризме на 5 семестр  
ОЧНАЯ

\_\_\_\_\_ форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (з.е. / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	70,2
лекций	36
практических/ семинарских	34
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
из них, предусмотренные на выполнение курсовой работы / курсового проекта	
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	37,8
из них, предусмотренные на выполнение курсовой работы / курсового проекта	
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	

Форма(ы) контроля:

зачет   5   семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Понятие и роль бизнес-плана в современном предпринимательстве. Классификация бизнес-проектов. Цели бизнес-проекта. Признаки бизнес-проекта. Основные участники проекта и их функции. Жизненный цикл бизнеспроекта. Особенности составления бизнесплана для предприятия и для инвесторов	4	4		4	изучение научной литературы	практическая работа семинарское занятие
2.	Структура бизнес-плана по различным методикам. Вводная часть бизнес-плана. Описание предприятия и отрасли. План	4	4		4	изучение научной литературы	практическая работа

	<p>маркетинга. План производства.          Организационный и юридический планы.          Финансовый план.          Анализ рисков.          Титульный лист.          Меморандум о конфиденциальности, аннотация, введение и оглавление. Резюме бизнес-плана.          Методика составления бизнес-плана.          Содержание титульного листа бизнесплана. Вводная часть бизнес-плана.          Описание предприятия и отрасли. План маркетинга. План производства.          Организационный и юридический планы.          Финансовый план.          Анализ рисков.          Содержание меморандума о конфиденциальности.          Порядок оформления резюме.</p>						
3.	Структура и элементы раздела.	4	4		4	изучение научной	практическая работа

	<p>Характеристика предприятия.          Стратегия развития и содержание деятельности фирмы.          Характеристика вида отрасли, в которой работает предприятие.          SWOT анализ. Анализ финансового состояния предприятия, материальных ресурсов, величины запасов.</p>					литературы	
4.	<p>Структура и элементы раздела. Описание товара (услуги).          Анализ рынка производителей.          Анализ рынка потребителей.          Сегментирование рынка.          Ценообразование.          Маркетинговая стратегия. Стратегия товародвижения.</p>	4	4		4	изучение научной литературы	практическая работа контрольная работа
5	<p>Определение местонахождения фирмы. Анализ затрат.          Технологии.          Планирование</p>	4	4		4	изучение научной литературы	практическая работа



	<p>производства на основе плана продаж. Календарный план. Производственные мощности и их развитие. Охрана окружающей среды. Анализ организационной структуры. Квалификация персонала. Мотивирование персонала. Правовые документы, регулирующие планирование и реализацию бизнес-плана. Анализ нормативной среды</p>						
6	<p>Анализ финансового состояния предприятия. Прогноз движения денежных средств. Прогноз баланса. Прогноз прибыли. Расчет финансовых показателей предприятия во время и после реализации бизнес-проекта. Понятие</p>	6	6		7,8	изучение научной литературы	практическая работа

<p>дисконтированной стоимости. Критерии принятия решений по проекту. Простые методы оценки. Срок окупаемости. Средняя норма прибыли. Рентабельность инвестиций. Сложные методы оценки. NPV, IRR, MIRR, DPP. Точка безубыточности. Стратегия финансирования. Определение ставки дисконтирования. Факторы риска. Анализ чувствительности проекта к различным факторам риска. Методы оценки риска. Составление вариантов развития событий. Планирование мероприятий по нейтрализации рисков. Метод сценариев. Метод Монте-Карло. Дерево решений. Методы теории игр. Методы минимизации</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

	проектных рисков						
7	Цель и назначение бизнес-плана в системе управления фирмой. Задачи и преимущества использования бизнесплана. Типология бизнес-планов. Основные области применения бизнес-плана. Принципы разработки бизнесплана. Основы методологии бизнеспланирования. Стратегическая ориентация бизнеспланирования. Внутренняя и внешняя среда при разработке и обосновании бизнесплана. Подготовка бизнес-плана к реализации.	6	4		6	изучение научной литературы	практическая работа
8	Основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах. Методика проверки информации, представленной в бизнес-плане	4	4		4	изучение научной литературы	практическая работа контрольная работа

	<b>Всего часов:</b>	36	34		37,8		
--	---------------------	----	----	--	------	--	--