



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФИЛИАЛ ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
В Г. НИЖНЕВАРТОВСКЕ  
Кафедра «Экономика, менеджмент и право»

---

**И.А. Кислухина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по подготовке к семинарским и практическим занятиям

по дисциплине

**«Внутрифирменное планирование»**

для обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика» всех форм обучения

НИЖНЕВАРТОВСК  
2024

*Одобрено  
редакционно-издательским советом филиала*

Методические указания по подготовке к семинарским и практическим занятиям по дисциплине «Внутрифирменное планирование» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» всех форм обучения / сост. И.А. Кислухина. – Нижневартовск, 2024. – 22 с.

В Методических указаниях по подготовке к семинарским и практическим занятиям по дисциплине «Внутрифирменное планирование» представлены задания для самостоятельной подготовки обучающихся к практическим и семинарским занятиям, методика их проведения и критерии оценки.

Методические указания предназначены для учебно-методической помощи обучающимся при изучении дисциплины «Внутрифирменное планирование».

Подготовка к семинарским и практическим занятиям позволит обучающимся освоить необходимые компетенции согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

## СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКА К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....	4
2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ .....	8
3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ .....	11
4. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (АТТЕСТАЦИОННОМУ ТЕСТИРОВАНИЮ).....	12
5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	22

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Внутрифирменное планирование» является теоретическим курсом, обеспечивающим обязательный минимум знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (квалификация – «бакалавр»).

Семинарские и практические занятия по дисциплине «Внутрифирменное планирование» являются составной частью подготовки бакалавров по направлению «Экономика», они призваны помочь обучающимся закрепить теоретический материал, приобрести навыки практического использования приобретённых теоретических знаний и освоить необходимые компетенции согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

**Цель учебного курса** – приобретение обучающимися теоретических знаний и практических навыков в области внутрифирменного планирования, которые позволят им принимать эффективные решения в их профессиональной деятельности, а также заложить потенциал интеграции всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного экономиста.

**Задачи учебного курса** состоят в обеспечении формирования у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области внутрифирменного планирования, в частности путём:

- изучения основных понятий, концепций и методов внутрифирменного планирования в условиях рынка;
- ознакомления с современными подходами и тенденциями развития науки о планировании;
- рассмотрения основных видов планов и способов их составления;
- ознакомления с методами экономического прогнозирования при разработке планов;
- изучения зарубежного опыта внутрифирменного планирования;
- выработки навыков практического применения полученных теоретических знаний.

Методические указания должны помочь обучающемуся:

- более качественно и глубоко освоить теоретический материал учебного курса «Внутрифирменное планирование»;
- осуществлять самостоятельный поиск, анализ и отбор релевантной научной, нормативно-правовой и статистической информации, а также эмпирических данных для выполнения сложных научно-практических задач;
- применять методы научного познания в самостоятельных исследованиях и решении задач;
- систематизировать и обобщать информационные массивы теоретических и эмпирических данных;
- формулировать обоснованные выводы и рекомендации по результатам проведённых исследований;
- приобрести навыки практического использования полученных теоретических знаний.

Качество подготовки к семинарским и практическим занятиям позволяет выявить общий уровень подготовки обучающегося и степень владения им специальными знаниями и навыками, необходимыми для эффективного осуществления в будущем профессиональной деятельности.

### 1. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

**Семинар** (лат. *seminarium* – рассадник, источник) – групповое учебно-практическое занятие обучающихся под руководством преподавателя, в ходе которого рассматриваются и обсуждаются вопросы изучаемого учебного курса.

**Форма проведения:** устное собеседование по списку вопросов индивидуально с каждым обучающимся.

**Методика проведения:** Семинар проводится в устной форме и представляет собой собеседование, проводимое преподавателем по списку вопросов индивидуально с каждым обучающимся. Вопросы к семинару формулируются преподавателем на базе лекционного материала по соответствующей теме учебного курса. Обучающиеся заблаговременно (за 2-7 дней) информируются преподавателем о предстоящем семинарском занятии. Подготовка к семинару осуществляется обучающимися самостоятельно, внеаудиторно с использованием списка вопросов, изложенных в данном разделе Методических указаний, и предполагает знание обучающимся теоретического (лекционного) материала по теме семинара. На семинарском занятии обучающемуся задаётся один вопрос из списка по выбору преподавателя. В случае неполного и/или неточного ответа на вопрос обучающемуся может быть задан дополнительный вопрос из списка или уточняющий вопрос.

**Задание:** Ответьте устно на вопросы из списка.

**Критерии оценки:** При оценивании результатов семинара используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (Приказ ректора от 24.05.2019 г.). Оценка результатов основывается на следующих критериях:

- 1) правильность ответов на поставленные вопросы – 2 балла;
  - 2) содержательность ответов – 2 балла;
  - 3) логичность построения ответа, аргументированность – 2 балла;
  - 4) развитость речи, ясность изложения – 2 балла;
- Максимальное количество баллов – 8.

#### **Вопросы к семинару по теме: «Планирование в условиях рынка»**

1. Дайте определение понятию «планирование». Является ли планирование рыночным методом государственного регулирования экономики или используется только в условиях планово-распределительной экономики? Что является важным условием эффективного планирования?

2. Охарактеризуйте директивное планирование. Как директивное планирование использовалось в социалистической экономике? Могут ли директивные планы использоваться в условиях рынка, каким образом?

3. Охарактеризуйте индикативное планирование, чем оно отличается от директивного. Что представляют собой индикаторы. Какова роль индикативного планирования в экономике?

4. Выделите и охарактеризуйте виды планов в зависимости от срока их действия, а также по содержанию плановых решений.

5. Назовите и охарактеризуйте планы, классифицированные по сферам планирования.

6. Классифицируйте планы по степени охвата социально-экономической системы; по очередности планирования во времени; по учёту изменений внутренней и внешней среды.

7. Что представляют собой методы планирования? Охарактеризуйте балансовый метод и нормативный метод планирования.

8. Охарактеризуйте метод экономико-математического моделирования и программно-целевой метод планирования.

#### **Вопросы к семинару по теме: «Развитие корпоративного планирования. Типы стратегий»**

1. Охарактеризуйте бюджетирование как первый этап развития корпоративного планирования. Почему при таком методе планирования возникала угроза развитию организации в долгосрочной перспективе?

2. Когда корпорации начали осуществлять долгосрочное планирование своей деятельности, какие факторы этому способствовали? Почему в данный период времени планирование на основе экстраполяции считалось целесообразным?

3. Что послужило причиной возникновения стратегического планирования? В чём состоит отличие стратегического планирования от долгосрочного?

4. Когда корпорации начали осуществлять переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту? В чём состоит отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования, почему его называют действенно ориентированной системой?

5. Что представляет собой корпоративная стратегия организации? Какой круг вопросов охватывает данная стратегия?

6. Охарактеризуйте деловую стратегию организации. Какие задачи компания решает посредством деловой стратегии?

7. Что представляет собой функциональная стратегия организации? Для каких целей она создаётся?

### **Вопросы к семинару по теме: «Стратегическое планирование. Понятие стратегии, миссия и цели фирмы»**

1. Дайте определение понятию «стратегия». Каково происхождение данного термина? Что понимается под гибкостью стратегического плана? Назовите две составляющие стратегии.

2. Что представляет собой стратегическое планирование. В чём состоит отличие стратегического планирования от стратегического управления? Назовите пять задач стратегического менеджмента.

3. Охарактеризуйте стратегический менеджмент как непрерывный и динамичный процесс.

4. Дайте определение понятию «миссия организации». Какую информацию об организации содержит её миссия? Назовите три элемента миссии организации. Приведите примеры миссий.

5. Дайте определение понятию «стратегическое видение». Что представляют собой стратегические цели организации? Какими характеристиками должны обладать стратегические цели?

### **Семинар по теме: «Планирование реализации стратегии, причины неудач»**

1. Охарактеризуйте препятствие реализации стратегии: «Пренебрежение настоящим в ожидании «светлого будущего».

2. Почему разработанная стратегия воспринимается её авторами как самая лучшая и единственно возможная? В чём состоит опасность такого отношения к стратегии на этапе её реализации?

3. В чём суть «подводного камня» на пути реализации стратегии: «Неадекватная оценка отношения «элемент – система»?

4. Почему при реализации стратегии возникает риск разобщения коллектива? Каким образом данный риск может быть минимизирован? Назовите причины сопротивления персонала организационным изменениям.

5. Какие методы могут помочь руководству организации преодолеть сопротивление персонала организационным изменениям?

6. Назовите основные причины неудач реализации стратегии, выявленные экономистами.

### **Семинар по теме: «Процесс реализации стратегии. Алгоритм воплощения стратегических изменений СТАРТ»**

1. Кем был разработан алгоритм реализации стратегических изменений СТАРТ? Что означает аббревиатура СТАРТ?

2. Охарактеризуйте понятие «Стратег». Какими полномочиями наделяется Стратег, какие качества он должен проявить при реализации стратегических изменений?

3. Что представляет собой процесс трансформации организации? С помощью каких вопросов можно внести ясность в понимание сути требующейся трансформации?

4. Какие функции осуществляет Агент перемен? В чём состоит отличие внешних агентов от внутренних? Какие требования предъявляются к планам и отчётам, предоставляемым руководству компании Агентом перемен?

5. Какие ресурсы требуются для осуществления изменений? Как формируется бюджет организационных изменений?

6. Что представляет собой технология внедрения изменений? Охарактеризуйте Системную технологию вмешательства и Метод социального дизайна. В чём состоит их основное отличие?

### **Вопросы к семинару по теме: «Структура и содержание бизнес-плана»**

1. Дайте определение понятию «бизнес-план». Какие ситуации в бизнесе требуют составления бизнес-плана? Какие задачи решаются с помощью бизнес-планирования?

2. Какие временные периоды может охватывать бизнес-план? От чего зависит структура и содержание бизнес-плана? Опишите примерную структуру бизнес-плана. Какая информация размещается на его титульном листе?

3. Что представляет собой резюме бизнес-плана? Какие три части выделяют в структуре резюме? Каким должен быть объём резюме? С какой целью в бизнес-плане описывается история развития предприятия? Почему итоги предыдущей деятельности рекомендуется связывать с намеченными целями бизнес-плана?

4. Какие функции выполняет организационный план предприятия, что указывается в данном разделе бизнес-плана? Какие сведения о будущем товаре или услуге содержатся в разделе «Описание продукции»?

5. Какие аспекты анализа отраслевого рынка и конкуренции необходимо отразить в бизнес-плане? Каким образом предприятие, являющееся единственным производителем и продавцом в отрасли, может столкнуться с проявлением конкурентных сил?

6. С какой целью в бизнес-плане представляются характеристики менеджеров и штатное расписание предприятия? Каким образом описывается структура производственного процесса? Что представляет собой производственная программа? Как в бизнес-плане отражается потребность в дополнительных помещениях и оборудовании?

7. Что представляет собой план маркетинговых действий предприятия? Какие аспекты товарной стратегии, стратегии ценообразования, сбытовой стратегии и стратегии сервисного обслуживания необходимо отразить в плане маркетинговых действий?

8. Какие потенциальные риски следует учитывать при составлении бизнес-плана? Какие меры снижения рисков может предусматривать бизнес-план? С какой целью составляется финансовый план бизнес-проекта, какую информацию он содержит?

### **Семинар по теме: «Планирование мероприятий по управлению персоналом»**

1. Назовите и охарактеризуйте два вида потребностей в персонале. Какие мероприятия включает программа управления персоналом?

2. Назовите основные пути привлечения персонала. Выделите положительные и отрицательные стороны внутреннего и внешнего набора персонала.

3. Назовите и охарактеризуйте методы отбора персонала. Что представляет собой процесс адаптация новых работников в организации? Назовите обязательные элементы процесса адаптации.

4. Что представляет собой оценка трудовой деятельности персонала? Назовите основные цели оценки трудовой деятельности.

5. Назовите и охарактеризуйте основные методы обучения и переподготовки персонала без отрыва от производства и вне рабочего места. Охарактеризуйте два типа перемещения персонала, приведите примеры. Каким образом осуществляется увольнение работников?

## Семинар по теме: «Планирование адаптации новых работников в организации»

1. Дайте определение понятию «трудовая адаптация персонала». Что представляет собой первичная и вторичная трудовая адаптация?
2. В чём заключаются принципиальные цели адаптации персонала?
3. Каковы причины низкой эффективности адаптации персонала в российских организациях? Как их можно устранить?
4. Назовите основные направления структурного закрепления функций управления трудовой адаптацией.
5. Перечислите задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области формирования технологии данного процесса. В чём заключается информационное обеспечение процесса адаптации?
6. Охарактеризуйте общую программу адаптации. Какие вопросы она должна затрагивать?
7. Опишите круг вопросов, который должна охватывать специализированная программа адаптации.

### 2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

**Тестовое задание «верно-неверно»** – это система специально подобранных проверочных заданий, сформулированных в форме утверждений (правильных и неправильных), которые требуется идентифицировать, что позволит количественно оценить уровень знаний по изученной теме учебного курса.

**Форма проведения:** письменное выполнение тестовых заданий посредством идентификации правильных и неправильных утверждений.

**Методика проведения:** При проведении тестирования используются бумажные бланки с тестовыми заданиями. Тестовое задание состоит из 20-ти утверждений (правильных и неправильных), которые необходимо идентифицировать. На выполнение теста отводится 20 минут и даётся 1 попытка. Тесты выполняются обучающимися самостоятельно.

**Задание:** В таблице (в средней колонке) представлены 20 цитат (утверждений) по теме занятия. Если, по Вашему мнению, утверждение является верным, поставьте любой знак напротив данного утверждения в правой колонке таблицы, если утверждение неправильное, то любой знак поставьте в левой колонке.

**Критерии оценки:** При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (Приказ ректора от 24.05.2019 г.). Правильный ответ на вопрос теста соответствует 0,5-м баллам. Максимальное количество баллов – 10.

#### Тестовое задание по теме: «Конкурентные стратегии предприятия»

№ п/п	Неверно	Утверждение (цитата)	Верно
1.		Стратегия фокусирования или узкой специализации – это выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.	
2.		Стратегия фокусирования предполагает предложение потребителям товаров по более низким ценам, чем у конкурентов.	
3.		Необходимым условием эффективной реализации стратегии фокусирования является размер рыночной ниши, обеспечивающий	



		прибыльность.	
4.		Стратегия фокусирования может быть эффективно реализована даже если выбранная рыночная ниша не имеет потенциала роста.	
5.		Реализация стратегии фокусирования связана с риском достижения конкурентами более высокого уровня специализации.	
6.		При реализации стратегии фокусирования существует риск того, что различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всём рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров.	
7.		Стратегия первоходца или раннего выхода на рынок – это стратегия, при которой фирма первая предлагает оригинальный товар или новую услугу.	
8.		Новизна товара или услуги не является принципиальным условием эффективной реализации стратегии первоходца.	
9.		При реализации стратегии первоходца не существует опасности освоения производства продукции фирмами-конкурентами.	
10.		Реализация стратегии первоходца связана с риском неготовности рынка воспринимать предлагаемые новинки.	
11.		Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счёт более низкой себестоимости производимой продукции или услуг по сравнению с конкурентами.	
12.		Необходимым условием эффективной реализации стратегии лидерства в издержках является спрос на продукцию, эластичный по цене.	
13.		Реализация стратегии лидерства в издержках не предполагает жёсткого контроля всех расходов и использование ресурсосберегающих технологий.	
14.		Реализация стратегии лидерства в издержках связана с риском инфляционного роста издержек, подрывающего способность предприятия снижать себестоимость.	
15.		Продуктовая дифференциация – предложение разнообразных товаров с лучшими характеристиками, чем у конкурентов.	
16.		Сервисная дифференциация не может сочетаться с дифференциацией персонала.	
17.		Необходимым условием эффективной реализации стратегии дифференциации является преобладание на рынке неценовой конкуренции.	
18.		Связанная вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция) – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска продукта на ступенях до или после основного производственного процесса.	
19.		Интеграция «назад» или обратная диверсификация – это стратегия, при которой предприятие присоединяет функции, ранее выполняемые дистрибьюторами.	
20.		Целью несвязанной диверсификации является закрепление в рас-	

	тущих отраслях или в отраслях с высокой нормой прибыли, а также распределение риска.	
--	--	--

**Тестовое задание по теме: «Планирование производства. Производственная программа»**

№ п/п	Неверно	Утверждение (цитата)	Верно
1.		Производственная программа – важнейший раздел тактического плана предприятия, определяющий необходимый объём производства продукции в плановом периоде, сбалансированный по номенклатуре, ассортименту и качеству выпускаемой продукции.	
2.		Если производственная мощность предприятия меньше запланированного объёма продаж, то возникает недогрузка мощности, что приводит к завышенным издержкам на производство продукции.	
3.		Если же производственная мощность будет больше запланированного объёма продаж, то в этом случае объём продаж не может быть достигнут.	
4.		При расчёте планов производства структурных подразделений предприятия, помимо объёма продукции, требующегося для обеспечения плана продаж, учитывается также необходимость изменения межцеховых и внутрицеховых <i>заделов</i> (запасов) незавершённой продукции.	
5.		Производственные задания структурным подразделениям могут быть больше показателей производственной программы, в случае, если планируется увеличение заделов, или менее производственной программы, если предусматривается их уменьшение.	
6.		Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разделением заданий по кварталам, а квартальных заданий – по месяцам.	
7.		В планах структурных подразделений задания производственной программы не могут распределяться по более коротким периодам, чем они сформированы в общей производственной программе предприятия.	
8.		Производственная программа состоит из двух разделов: 1) План производства продукции в натуральном (условно-натуральном) выражении; 2) План производства в стоимостном выражении.	
9.		План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции в стоимостных единицах измерения.	
10.		В плане производства продукции могут использоваться двойные единицы измерения, например, погонные и квадратные метры.	
11.		При планировании одинаковых по назначению видов продукции, имеющих разные потребительские свойства, применяются условно-натуральные единицы измерения.	
12.		Натуральные измерители не позволяют определить общий объём производства на многопрофильных диверсифицированных предприятиях, рассчитать издержки, доход и прибыль предприятия от	

		реализации продукции, это требует разработки плана производства продукции в стоимостном выражении.	
13.		Товарная продукция не включает стоимость полуфабрикатов, комплектующих деталей и сборочных единиц, предназначенных для реализации.	
14.		Сопоставимые цены – условно-постоянные цены, которые принимаются как базовые для сравнения объёмов производства и других экономических показателей разных периодов.	
15.		Валовая продукция включает стоимость всей произведённой продукции и выполненных работ, в том числе незавершённое производство.	

### 3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

**Самостоятельная работа** – творческое индивидуальное задание, выполняющееся письменно в форме ответов на вопросы с последующей устной защитой.

**Форма проведения:** письменные ответы на вопросы с последующей устной защитой.

**Методика проведения:** Самостоятельная работа выполняется обучающимися индивидуально в форме письменных ответов на вопросы с последующей устной защитой.

**Задание:** Сформулируйте предпринимательскую идею (создания бизнеса) и опишите последовательность её практической реализации, по порядку отвечая на предложенные вопросы.

**Критерии оценки:** При оценивании результатов самостоятельной работы используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (Приказ ректора от 24.05.2019 г.). Оценка результатов основывается на следующих критериях:

- 1) правильность ответов на поставленные вопросы – 2 балла;
  - 2) содержательность ответов – 2 балла;
  - 3) логичность построения ответа, аргументированность – 2 балла;
  - 4) развитость речи, ясность изложения – 2 балла;
- Максимальное количество баллов – 8.

**Самостоятельная работа на тему: «Планирование предпринимательской деятельности: основные этапы создания собственного бизнеса»**

#### Вопросы:

1. **Возникновение предпринимательской идеи.** Что послужило источником предпринимательской идеи. Применялись ли какие-то специальные методы для её разработки?
2. **Выбор сферы деятельности предприятия.** К какой сфере относится Ваш бизнес: производство, строительство, транспорт, торговля (продовольственная, непродовольственная), сфера услуг (консалтинговых, аудиторских, информационных, образовательных и т.п.)? Почему Вы выбрали данную сферу?
3. **Выбор вида деятельности.** Каким видом предпринимательской деятельности Вы планируете заниматься? Соответствует ли выбранный Вами вид деятельности Вашим знаниям, опыту, способностям и склонностям, а также Вашим финансовым и технологическим возможностям?

4. **Выбор времени начала деятельности.** Чем обусловлен выбор времени начала деятельности (сезонным характером бизнеса, повышенным потребительским спросом на предлагаемые товары (услуги), благоприятной конъюнктурой рынка и т.п.)?
5. **Выбор места деятельности.** Где Вы планируете осуществлять предпринимательскую деятельность (страна, регион, город, район города), почему? Где Вы планируете зарегистрировать свой бизнес?
6. **Выбор организационно-правовой формы бизнеса.** Какую организационно-правовую форму Вы выберете для своего бизнеса? Какие преимущества она даёт?
7. **Государственная регистрация предприятия.** Опишите порядок государственной регистрации Вашего предприятия.
8. **Постановка на учёт в налоговом органе, внебюджетных фондах и органах государственной статистики.** Опишите порядок постановки Вашего предприятия на учёт в налоговом органе, во внебюджетных фондах и в органах государственной статистики.
9. **Порядок открытия банковского счёта.** Потребуется ли для осуществления Вашей предпринимательской деятельности открытие расчётного и других счетов в банке? Опишите порядок открытия банковского счёта.
10. **Получение лицензии.** Является ли выбранный Вами вид деятельности лицензируемым? Опишите порядок получения лицензии.
11. **Приобретение помещения.** Какие помещения потребуются для Вашего бизнеса (производственные, торговые, складские, офисные)? Помещения будут приобретены в собственность или взяты в аренду, почему?
12. **Приобретение техники и оборудования.** Какая техника и оборудование потребуются для Вашего бизнеса? Какие формы владения имуществом Вы предпочтёте (собственность, аренда, лизинг)?
13. **Привлечение персонала.** Какое количество персонала Вам потребуется и какой квалификации? Опишите пути привлечения персонала.
14. **Источники финансирования бизнеса.** Определите возможные источники финансирования (собственные накопления, банковские кредиты, привлечение денежных средств деловых партнёров и др.). Чем обусловлен ваш выбор?

#### 4. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (АТТЕСТАЦИОННОМУ ТЕСТИРОВАНИЮ)

**Тест** – это система специально подобранных проверочных заданий, сформулированных в форме вопросов и предложенных вариантов ответов, позволяющая количественно оценить уровень знаний по учебному курсу.

**Форма проведения:** письменное выполнение тестовых заданий посредством выбора правильных ответов на поставленные вопросы из предложенного списка.

**Методика проведения:** аттестационное тестирование проводится в период зачётной сессии и является формой промежуточной аттестации по дисциплине «Внутрифирменное планирование». При проведении тестирования используются бумажные бланки с тестовыми заданиями. Тест состоит из 50-ти вопросов. На выполнение теста отводится 60 минут и даётся 1 попытка. Тесты выполняются обучающимися самостоятельно.

**Задание:** Ответьте на вопросы, выбрав правильный/правильные варианты из предложенных ответов, и отметьте их любым знаком.

**Критерии оценки:** При оценивании результатов мероприятия используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов учебной деятельности обучающихся (Приказ ректора от 24.05.2019 г.).

Правильный ответ на вопрос теста соответствует 2-м баллам. Максимальное количество баллов – 100. Итоговое оценивание на зачёте проводится по системе «зачтено» / «не зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся набрал 60-100 баллов. Если количество набранных баллов составляет менее 60, то выставляется оценка «не зачтено».

1. Планирование – это:

- а) выработка целей и определение способов их достижения;
- б) комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и оперативных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменения внешней среды;
- в) процесс разработки стратегии;
- г) процесс внедрения изменений.

2. В условиях рынка применяется:

- а) только директивное планирование;
- б) только индикативное планирование;
- в) директивное и индикативное планирование;
- г) ни директивное, ни индикативное планирование в условиях рынка не применяется.

3. Индикативные планы:

- а) носят рекомендательный, направляющий, а не обязательный характер для исполнителей и являются антиподом директивного планирования;
- б) имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией;
- в) представляют собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования;
- г) включают в себя индикаторы – параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики.

4. Планы, охватывающие период свыше 5-ти лет, называют:

- а) краткосрочными;
- б) среднесрочными;
- в) долгосрочными;
- г) бессрочными.

5. Среднесрочные планы также называют:

- а) стратегическими планами;
- б) тактическими планами;
- в) оперативными планами;
- г) функциональными планами.

6. Краткосрочные планы включают:

- а) годовые планы;
  - б) квартальные планы;
  - в) декадные (недельные) планы;
  - г) сменные планы.
7. Планы по определению перспектив развития и решению общих задач в долгосрочной перспективе, называются:
- а) стратегическими планами;
  - б) бизнес-планами;
  - в) календарными планами;
  - г) оперативными заданиями.
8. Планирование сбыта включает планы:
- а) реализации продукции предприятия на рынке;
  - б) формирования каналов сбыта;
  - в) расширения рынков сбыта;
  - г) материально-технического обеспечения производства.
9. Планирование производства включает планы:
- а) выпуска продукции (производственные программы);
  - б) подготовки производства;
  - в) материально-технического обеспечения производства;
  - г) стимулирования продаж.
10. Планирование персонала включает планы:
- а) найма персонала;
  - б) адаптации персонала;
  - в) обучения и переподготовки персонала;
  - г) формированию кадрового резерва.
11. Планирование, предполагающее, что по истечении определённого срока действия плана, существующий план продлевается на новый срок, представляет собой:
- а) очередное планирование;
  - б) скользящее планирование;
  - в) внеочередное планирование;
  - г) эвентуальное планирование.
12. Метод взаимного сопоставления ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и потребностей в них, заключающийся в построении систем материальных и стоимостных балансов разного уровня: предприятия в целом, его подразделений и отделов, называется:

- а) балансовый метод планирования;
- б) нормативный метод планирования;
- в) метод экономико-математического моделирования;
- г) программно-целевой метод планирования.

13. Первым этапом в развитии корпоративного планирования является:

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) среднесрочное планирование;
- г) стратегическое планирование.

14. К особенностям бюджетно-финансовых методов планирования относятся:

- а) долгосрочный характер планирования;
- б) краткосрочный характер планирования;
- в) внутренняя направленность, предполагающая представление организации как закрытой системы;
- г) ориентация на стратегические цели и задачи предприятия.

15. К появлению долгосрочного планирования привели следующие факторы:

- а) высокие темпы роста товарных рынков;
- б) относительно высокая предсказуемость тенденций развития народного хозяйства;
- в) нарастание кризисных явлений в экономике;
- г) усиление международной конкуренции.

16. Стратегическое планирование характеризуется:

- а) отсутствием предположения о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого;
- б) изучением будущего методом экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития организации;
- в) отвержением предпосылки о возможности изучения будущего методом экстраполяции;
- г) принятием решений на основе анализа как внутренних возможностей организации, так и её внешнего окружения.

17. Большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту:

- а) к 70-м годам XX века;
- б) к 80-м годам XX века;
- в) к 90-м годам XX века;
- г) в XXI веке.

18. Основоположником стратегического менеджмента считается:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Игорь Ансофф;
- в) Анри Файоль;
- г) Генри Форд.

19. Стратегия, описывающая общее направление роста организации, развитие её производственно-сбытовой деятельности, называется:

- а) функциональная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) конкурентная стратегия.

20. Функциональная стратегия – это:

- а) стратегия, разрабатываемая функциональным подразделением или службой компании, целью которой является поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках деловой и корпоративной стратегий, рационального распределения ресурсов и поддержка общего стратегического курса компании (к ним относятся: финансовая, маркетинговая, производственная и другие стратегии);
- б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения компании, показывающая, как компания будет конкурировать на конкретном товарном рынке;
- в) стратегия, которая описывает общее направление роста компании, развития её производственно-сбытовой деятельности;
- г) стратегия, предполагающая концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности.

21. Стратегия организации представляет собой:

- а) долгосрочный план развития организации;
- б) среднесрочный план развития организации;
- в) краткосрочный план развития организации;
- г) бессрочный план развития организации.

22. Стратегия организации включает:

- а) только заранее продуманные, целенаправленные (проактивные) действия;
- б) только реакцию на непредвиденное развитие событий (реактивные действия);
- в) проактивные и реактивные действия;
- г) ни проактивные ни реактивные действия в стратегическом плане не учитываются.

23. Стратегическое планирование – это:

- а) процесс реализации стратегии;
- б) внедрение стратегических изменений;



- в) процесс разработки стратегии;
- г) видение того, чем организация собирается стать.

24. Миссия организации – это:

- а) перспективный взгляд на развитие организации, картина будущего развития бизнеса;
- б) конечный, желаемый результат реализации стратегии;
- в) план развития организации;
- г) основная, общая цель организации, чётко выраженная причина её существования, её предназначение.

25. Перспективный взгляд на развитие организации, картина будущего состояния бизнеса, видение того, чем организация собирается стать, представляет собой:

- а) стратегическое видение;
- б) стратегическое планирование;
- в) стратегическое целеполагание;
- г) стратегический анализ.

26. Стратегические цели организации должны быть:

- а) конкретными и измеримыми;
- б) достижимыми;
- в) гибкими;
- г) бессрочными.

27. Стратегия фокусирования или узкой специализации представляет собой:

- а) стратегию, при которой фирма первая предлагает оригинальный товар или новую услугу;
- б) стратегию, направленную на достижение конкурентных преимуществ за счёт более низкой себестоимости производимой продукции или услуг по сравнению с конкурентами;
- в) стратегию распространения хозяйственной деятельности на новые сферы, проникновения организации в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной деятельности;
- г) стратегию выбора ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

28. Эффективная реализация стратегии фокусирования предполагает наличие следующих условий рынка:

- а) существуют рыночные ниши, в которых можно сконцентрировать деятельность организации;
- б) размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность;
- в) рыночная ниша имеет потенциал роста;
- г) потребности покупателей данного вида товара разнообразны.

29. Реализации стратегии фокусирования сопутствуют следующие риски:

- а) рыночная ниша может стать настолько привлекательной, что переполнится конкурентами;

- б) конкуренты, проникшие на целевой рынок, могут достичь более высокого уровня специализации;
- в) различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всём рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- г) инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость.

30. Стратегия, при которой организация первая предлагает оригинальный товар или новую услугу, называется:

- а) стратегия первопроходца;
- б) стратегия фокусирования;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия диверсификации.

31. Эффективная реализация стратегии первопроходца предполагает наличие следующих условий рынка:

- а) новизна товара / услуги;
- б) наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки;
- в) на рынке преобладает ценовая конкуренция;
- г) отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести её у разных продавцов.

32. Реализации стратегии первопроходца сопутствуют следующие риски:

- а) большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;
- б) опасность освоения производства продукции фирмами-конкурентами;
- в) неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;
- г) отсутствие каналов сбыта.

33. Стратегия лидерства в издержках направлена:

- а) на концентрацию деятельности организации на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности;
- б) на достижение конкурентных преимуществ за счёт более низкой себестоимости производимой продукции или услуг по сравнению с конкурентами;
- в) на продажу продукции по более низким ценам и тем самым переманивание покупателей у фирм-конкурентов;
- г) на обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, получение монопольной сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы за счёт того, что фирма первая предлагает оригинальный товар или новую услугу на рынке.

34. Эффективная реализация стратегии лидерства в издержках предполагает наличие следующих условий рынка:

- а) спрос на продукцию эластичен по цене;
- б) организация имеет доступ к источникам дешёвого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости;

- в) существуют отличительные характеристики продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- г) отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести её у разных продавцов.

35. Реализации стратегии лидерства в издержках сопутствуют следующие риски:

- а) увлечение производством одного «раскрученного» товара, забывая о необходимости обновления продукции;
- б) появление новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;
- в) инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость;
- г) уровень цены может стать слишком высоким, и для покупателей финансовые соображения окажутся предпочтительнее, чем приверженность торговой марке.

36. Предложение разнообразного и более высокого, по сравнению с конкурентами, уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам, представляет собой:

- а) продуктовую дифференциацию;
- б) сервисную дифференциацию;
- в) дифференциацию персонала;
- г) дифференциацию имиджа.

37. Эффективная реализация стратегии дифференциации предполагает наличие следующих условий рынка:

- а) существуют отличительные характеристики продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- б) существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- в) на рынке преобладает неценовая конкуренция;
- г) признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат.

38. Реализации стратегии дифференциации сопутствуют следующие риски:

- а) уровень цены может стать слишком высоким, и для покупателей финансовые соображения окажутся предпочтительнее, чем приверженность торговой марке;
- б) могут быть неверно определены те характеристики, которые являются ценными для покупателей;
- в) фирма может игнорировать необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции;
- г) увлечение производством одного «раскрученного» товара, забывая о необходимости обновления продукции.

39. Связанная вертикальная диверсификация подразделяется на следующие виды:

- а) прямая и обратная диверсификация;
- б) расширение спектра продуктов и географическое расширение;
- в) несвязанная и конгломератная диверсификация;

г) вертикальная и горизонтальная диверсификация.

40. Стратегия, при которой объединяются организации, работающие и конкурирующие в одной области деятельности, называется:

- а) связанная вертикальная диверсификация;
- б) связанная горизонтальная диверсификация;
- в) несвязанная диверсификация;
- г) конгломератная диверсификация.

41. Стратегия, предполагающая расширение хозяйственной деятельности организации в такие сферы, которые не имеют непосредственной связи с её основной деятельностью, называется:

- а) горизонтальная диверсификация;
- б) прямая вертикальная диверсификация;
- в) несвязанная диверсификация;
- г) обратная вертикальная диверсификация.

42. Эффективной реализации стратегии могут помешать следующие «подводные камни»:

- а) пренебрежение настоящим в ожидании светлого будущего;
- б) эйфория от разработанной стратегии;
- в) неадекватная оценка отношения «элемент – система»;
- г) разобщение коллектива.

43. В качестве причин сопротивления персонала организационным изменениям можно выделить такие как:

- а) боязнь увольнения;
- б) стремление человека к постоянству, нежелание перестраиваться;
- в) опасения, связанные с тем, что он не сможет адаптироваться к новым условиям работы;
- г) разобщение коллектива.

44. К числу наиболее эффективных методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям относятся:

- а) привлечение подчинённых к принятию решений;
- б) своевременное информирование подчинённых;
- в) психологическая поддержка работников и дополнительная профессиональная подготовка;
- г) сохранение втайне от подчинённых плана организационных изменений.

45. Элемент алгоритма «СТАРТ» – исполнительный менеджер, отвечающий за внедрение изменений на этапе реализации стратегии, получил название:

- а) «Стратег»;
- б) «Трансформация»;
- в) «Агент перемен»;

г) «Технология».

46. Метод «Социального дизайна» (СД-метод) ориентирован на решение следующих задач:

- а) выращивание, а не проектирование организации;
- б) формирование у менеджеров навыков стратегического управления в режиме реального времени;
- в) осуществление изменений в три этапа: диагностика, проектирование, внедрение.
- г) создание в организации «совершенных образцов организационного поведения» с последующим закреплением их в качестве ориентиров по принципу: вначале «совершенный образец», затем «чертёж».

47. Раздел тактического плана предприятия, определяющий необходимый объём производства продукции в плановом периоде, сбалансированный по номенклатуре, ассортименту и качеству выпускаемой продукции, называется:

- а) производственная программа;
- б) программа развития персонала;
- в) программа внедрения инноваций;
- г) антикризисная программа.

48. Фактором производства, определяющим возможности предприятия, является:

- а) объём производства;
- б) рентабельность производства;
- в) производственная мощность;
- г) производственные издержки.

49. План производства продукции в натуральном выражении может содержать показатели выпуска продукции:

- а) в физических единицах измерения (штуках, тоннах и т.п.);
- б) в двойных единицах измерения (погонных и квадратных метрах и т.п.);
- в) в условно-натуральных единицах измерения (количестве условных банок и т.п.);
- г) в стоимостном измерении.

50. Планирование производства продукции в стоимостном выражении позволяет решать следующие задачи:

- а) сбалансировать выпуск конкретных видов продукции с производственными мощностями предприятия;
- б) определить общий объём производства на многопрофильных диверсифицированных предприятиях;
- в) рассчитать производственные издержки;
- г) прогнозировать уровень дохода и прибыль предприятия от реализации продукции.

## 5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### **Основная учебно-методическая литература:**

1. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.]. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 344 с. – ISBN 978-5-534-13526-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/535525>.
2. Соловьёва, Ю. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / Ю. В. Соловьёва, М. В. Черняев. – 5-изд., испр. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 210 с. – ISBN 978-5-394-05231-6. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082490>.

### **Дополнительная учебно-методическая литература:**

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 411 с. – ISBN 978-5-16-003931-2. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1237097>.
2. Экономика фирмы (организации, предприятия) : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк, Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. – 296 с. – ISBN 978-5-9558-0294-7. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1834665>.
3. Планирование на предприятии : учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения для направления подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» / сост. Т. В. Прокопьева. – Екатеринбург : ФОРТ ДИАЛОГ-Исеть, 2016. – 135 с. – ISBN 978-5-91128-137-3.

### **Отечественные и зарубежные журналы:**

1. Журнал «Финансовый журнал».