

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра управление персоналом

**УТВЕРЖДАЮ:**

Зав кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ФИО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

**«Информационная безопасность и защита персональных данных  
сотрудника»**

для направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки: Рекрутмент, Управление персональным развитием  
персонала, документационное обеспечение и учет персонала

Рассмотрено на заседании кафедры

протокол от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

**ЧИТА 2020**

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Семестр Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ПК-16</b> – владеть навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике								
Экономика организации и управление предприятием				+				
Бизнес проц. И бизнес-план. В орг. Рекр. Как соврем. подход					+			
Связи с обществ Совр. технологи и инструм рекрутмента						+		
Стратегическое планирование Документацион-ный менеджмент в кадровой работе; Современные тенденции развития HR								+
Этапы формирования компетенций				1	2	3		4
<b>ПК-19</b> – владеть навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и других видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала								
Введение в профдеятельность; математика	+							
математика		+						
математика			+					
Бизнес процессы и бизнес-планирование в организации					+			
Этапы формирования компетенций	1	2	3		4			
<b>ПК-37</b> – способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике								
ОУП			+					
Бизнес процессы и бизнес-планирование в организации					+			
Управление качеством;							+	

Разработка и реализация программы развития кадров								
Этапы формирования компетенций			1		2		3	

*\* В качестве этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определены семестры.*

## **2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

### **2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)**

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ПК-16	Знать	основы бизнес процессов и бизнес планирования планирования; типологию предпринимательской деятельности	методы и технологии бизнес планирования, функционирования, нормативно-правовые основы бизнес планирования	алгоритм разработки и реализации бизнес планирования и последовательность разработки бизнес-плана; методы расчета периода окупаемости проекта	Устный опрос, коллоквиум
	Уметь	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; планировать и прогнозировать работу с кадровыми ресурсами	применять стандартные методы управления предприятием при бизнес планировании	анализировать конкурентоспособность предприятия при разработке бизнес-плана, в том числе в области подбора и привлечения персонала	эссе, проект

	Владеть	технологиями и методами бизнес планирования, методами оценки бизнес-планов, эффективности финансовой деятельности предприятия	навыками применения методов экономического обоснования разрабатываемых проектов	современными технологиями анализа и мониторинга конкурентоспособности предприятия при разработке бизнес-плана с привлечением квалифицированного персонала	Кейс-задачи, контрольная работа
ПК-19	Знать	алгоритмы методов сбора информации при разработке бизнес планирования	основы формирования оценки предпринимательских рисков бизнес планирования; новаторской деятельности бизнес планирования в области управления персоналом	методы, этапы, особенности разработки бизнес-плана; организационных изменений в области управления персоналом	Устный опрос, собеседование
	Уметь	применять методы сбора информации при формировании структуры бизнес-плана	принимать управленческие решения при формировании бизнес-плана в области новаторской деятельности бизнес планирования, предпринимательских рисков	применять методы по совершенствованию функционирования организации как системы в целом и ее отдельных подсистем	презентация, проект, эссе
	Владеть	навыками формулирования рекомендаций по повышению эффективности функционирования организации	навыками подготовки бизнес проектов	навыками проведения внешнего и внутреннего анализа предприятия	коллоквиум
ПК-37	Знать	алгоритмы разработки и реализации бизнес-плана	основы разработки и использования инноваций в сфере бизнес планирования; оценку предпринимательских рисков	методы, этапы, особенности проектирования бизнес-планов в условиях локального сопротивления изменениям	Устный опрос, собеседование

Уметь	диагностировать и применять специальные методы проведения оценки бизнес-плана	принимать управленческие решения в бизнес планировании при кризисных ситуациях	разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию бизнес планирования как системы в целом и ее отдельных подсистем	презентация, проект
Владеть	навыками формулирования рекомендаций бизнес планирования при кризисных ситуациях	навыками разработки бизнес-планов	навыками проведения внешнего и внутреннего бизнес планирования	контрольная работа

## ***2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости***

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

Мо-дуль	№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства **
1	1	Понятие предпринимательства, бизнеса. Виды предпринимательской деятельности	ПК-16, 19	Эссе
	2	Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды	ПК-16	Коллоквиум Кейс
	3	Методологические основы бизнес-планирования	ПК-19	Собеседование Презентация+ сопроводительный доклад
2	4	Бизнес-план и его структура	ПК-16, 19, 37	Проект Устный опрос
	5	Новаторская деятельность бизнес планирования	ПК-19	Презентация+ сопроводительный доклад Коллоквиум

3	6	Финансовое обеспечение бизнеса	ПК-37	Презентация+ сопроводительный доклад Контрольная работа
	7	Анализ инвестиций в структуре бизнес-плана	ПК-16,37	Контрольная работа
4	8	Оценка предпринимательских рисков в бизнес – планировании	ПК-19, 37	Собеседование
	9	Оценка бизнес – плана	ПК-16, 19, 37	Контрольная работа Индивидуальный опрос по вопросам к зачету по всем разделам

**Критерии и шкала оценивания презентации  
с сопроводительным докладом**

Зачтено – 12-19 баллов

Не зачтено –11 баллов и ниже

Критерии	Требования	Максимальное количество баллов
Структура	– количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (рекомендуется использовать не более 12 слайдов) – наличие титульного слайда	3
Текст на слайдах	– текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений – наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.	2
Наглядность	– иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания – иллюстрации хорошего качества, с четким изображением – используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)	3
Дизайн	– оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания – для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления – текст легко читается	3
Содержание	– презентация раскрывает тему доклада отражает основные этапы работы – содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада – ошибки и опечатки отсутствуют	3
Требования к выступлению	– выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи – выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории – электронная презентация служит иллюстрацией к	5

	выступлению, но не заменяет его – выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней – при необходимости выступающий может легко перейти к любому слайду своей презентации	
--	--	--

### ***Критерии и шкала оценивания устного ответа***

Зачтено ставится, если содержание вопроса раскрыто полностью; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию; в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа.

Не зачтено ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

### ***Критерии и шкала оценивания эссе***

Зачтено – 11 - 17 баллов

Не зачтено – 10 баллов и ниже

Критерий	Требования	Максимальное количество баллов
Знание и понимание теоретического материала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;</li> <li>- используемые понятия строго соответствуют теме;</li> <li>- самостоятельность выполнения работы.</li> </ul>	3 балла
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно применяет категории анализа;</li> <li>- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к аргументированному заключению;</li> <li>- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);</li> <li>- дает личную оценку проблеме;</li> </ul>	5 баллов
Построение суждений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность и четкость изложения;</li> <li>- логика структурирования доказательств</li> <li>- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;</li> <li>- приводятся различные точки зрения и их личная оценка.</li> <li>- общая форма изложения полученных</li> </ul>	5 баллов

	результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.	
Оформление работы	- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; - соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; - оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; - соответствие формальным требованиям.	4 балла

### ***Критерии и шкала оценивания кейс задач***

зачтено – 8-12 баллов

не зачтено – 7 баллов и ниже

Критерии оценки	Требования	Максимальное количество баллов
Эффективность решения	Решение должно обеспечивать наилучший результат с использованием минимальных средств	3
Новизна решения	Предлагаемая идея должна быть новой, впервые сформулированной именно студентом.	3
Обоснование решения	Студент должен продемонстрировать умение логически аргументировать правильность предлагаемых решений.	3
Практическая значимость решения	Студент должен продемонстрировать понимание возможности практического использования решения.	3

### ***Критерии оценки коллоквиума***

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li> <li>➤ свободное владение профессиональной терминологией;</li> <li>➤ умение высказывать и обосновать свои суждения;</li> <li>➤ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li> <li>➤ студент организует связь теории с практикой.</li> </ul>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li> <li>➤ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li> </ul>

зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li> <li>➤ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li> </ul>
не зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий;</li> <li>➤ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</li> </ul>

### ***Критерии оценки собеседования***

зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li> <li>➤ свободное владение профессиональной терминологией;</li> <li>➤ умение высказывать и обосновать свои суждения;</li> <li>➤ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li> <li>➤ студент организует связь теории с практикой.</li> </ul>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li> <li>➤ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li> </ul>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li> <li>➤ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li> </ul>
не зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий;</li> <li>➤ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</li> </ul>

### ***Критерии оценки контрольной работы***

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Раскрыты все вопросы правильно, структурно, имеет четкое представление о теоретической базе, приводит примеры.
зачтено	Раскрыты два вопроса полностью, имеет четкое представление о теоретической базе, приводит примеры.
зачтено	Раскрыт только 1 вопрос, имеет четкое представление о теоретической базе, приводит примеры, путается в

	терминах.
не зачтено	Раскрыты только один вопрос, нечетко, бессистемно, отсутствует четкое представление.

### ***Критерии оценки проекта***

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Написаны все разделы бизнес-плана без замечаний;</li> <li>➤ студент организует связь теории с практикой.</li> </ul>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, но имеются замечания.</li> </ul>
зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности, не может доказательно обосновать свои суждения;</li> <li>➤ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li> </ul>
не зачтено	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в вычислениях, искажен их смысл;</li> <li>➤ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</li> </ul>

### ***2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации***

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено»:

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
<i>зачтено</i>	Оценки «зачтено» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного и нормативного материала, умеющий свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной кафедрой.	<i>Эталонный</i>
	Также оценка «зачтено» выставляется студентам, обнаружившим полное знание учебного материала, успешно выполняющим предусмотренные в программе задания, усвоившим основную литературу, рекомендованную кафедрой, демонстрирующие систематический характер знаний по дисциплине и способные к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	<i>Стандартный</i>

	Оценкой «зачтено» оцениваются ответы студентов, показавших знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и в предстоящей работе по профессии, справляющихся с выполнением заданий, предусмотренных программой, но допустившим погрешности в ответе или при выполнении контрольных заданий, не носящие принципиального характера, когда установлено, что студент обладает необходимыми знаниями для последующего устранения указанных погрешностей под руководством преподавателя.	<i>Пороговый</i>
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется студентам, обнаружившим пробелы в знаниях основного учебного материала, допускающим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Такой оценки заслуживают ответы студентов, носящие несистематизированный, отрывочный, поверхностный характер, когда студент не понимает существа излагаемых им вопросов, что свидетельствует о том, что студент не может дальше продолжать обучение или приступать к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине	<i>Компетенции не сформированы</i>

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### ***3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости***

##### ***Темы для эссе***

**Тема 1** Понятие предпринимательства, бизнеса. Виды предпринимательской деятельности

- 1 Анализ развития бизнеса в Забайкальском крае (по отраслям) за последние 3 года
- 2 Анализ предпринимателей (возраст, пол, сферы бизнеса) за последние 3 года
- 3 Анализ крупной сети магазинов (например, Привоз, Спутник и т.д.)
- 4 Анализ государственных программ экономического развития Заб. края за 3 года
- 5 Анализ государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Заб. крае за последние 3 года

##### ***Темы для презентации на практических занятиях***

**Тема 3** Методологические основы бизнес –планирования

- 1 Методы и технические приемы использования в бизнес -планировании.
- 2 Нормативное бизнес - планирование.
- 3 Процесс бизнес –планирования и последовательность разработки бизнес-плана.
- 4 Особенности отраслевого бизнес -планирования (производство продукции, работы, услуги)

**Тема 5** Новаторская деятельность бизнес планирования

- 1 Специфика бизнес-плана инновационного проекта
- 2 Инновационные идеи для малого бизнеса с приведением конкретных примеров

**Тема 6** Финансовое обеспечение бизнеса

- 1 Управление финансами предприятия.
- 2 Оценка финансового состояния предприятия.
- 3 Кредитование.
- 4 Цены и ценовая политика.
- 5 Налогообложение

*Темы для коллоквиума*

**Тема 2** Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды

- 1 Особенности развития бизнес-планирования в России.
- 2 Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.
- 3 Цели бизнес –планирования ,задачи, исполнители.
- 4 Принципы бизнес – планирования.
- 5 Виды бизнеса -планирования.
- 6 Функции бизнес – планов: внутренние и внешние. Заказчики и разработчики бизнес-планов.
- 7 Бизнес- идея как инновационная основа бизнес – планирования и инвестиционного проектирования.
- 8 Система инвестиционных бизнес -проектов и их классификация.
- 9 Отличительные признаки инвестиционного бизнес - проекта.
- 10 Компьютерные программные продукты, используемые при подготовке и анализе бизнес-планов инвестиционных проектов (Project Expert).

**Тема 5** Новаторская деятельность бизнес планирования

- 1 Инновационная деятельность.
- 2 Операции с ценными бумагами.
- 3 Маркетинг.
- 4 Операции с недвижимостью.
- 5 Страхование.

*Темы для собеседования*

**Темы 3** Методологические основы бизнес планирования

- 1 Методика разработки бизнес-плана.
- 2 Методы и технические приемы использования в бизнес -планировании.
- 3 Нормативное бизнес - планирование.
- 4 Процесс бизнес –планирования и последовательность разработки бизнес-плана.
- 5 Особенности отраслевого бизнес -планирования (производство продукции, работы, услуги)

**Тема 8** Оценка предпринимательских рисков в бизнес планировании

- 1 Описание предпринимательских рисков в бизнес – плане.
- 2 Определение категории «предпринимательский риск».
- 3 Классификация предпринимательских рисков.
- 4 Оценка рисков; оценка потерь в связи с рисковыми ситуациями.
- 5 Пути снижения рисков: пути снижения внешних предпринимательских рисков; пути снижения внутренних предпринимательских рисков.

## Темы для решения кейс-задач

### Тема 2 Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды

1 С помощью метода «Морфологический ящик» придумать новые свойства для карандаша и стиральной резинки, чтобы эта продукция была бы новой или оригинальной.

Берем карандаш. Запишем три основных его свойства: твердый, деревянный, длинный.

Берем стиральную резинку. Запишем три основных ее свойства: мягкая, маленькая, гибкая.

Теперь заполняем таблицу 1.

Таблица 1 - Морфологический ящик

Карандаш	Твердый	Деревянный	Длинный
Стиральная резинка			
Мягкая	мягкая – твердый	мягкая - деревянный	мягкая - длинный
Маленькая	маленькая – твердый	маленькая - деревянный	маленькая - длинный
Гибкая	гибкая - твердый	гибкая - деревянный	гибкий - длинный

Получилось девять вариантов.

**Задание:** Какие могут быть бизнес - идеи?

2 Оператор РВС – «размер – время – стоимость» - один из методов подавления психологической инерции.

Меняя в воображении размеры объекта, его стоимость и время работы – мы раскрепощаем свое сознание и возможно ожидаем появление новых бизнес – идей.

Пример – простой карандаш.

Оператор «размер». Большой – средний – маленький.

Очень большой карандаш (как сувенир, карандаш – дирижабль для рекламных целей, карандаш – стенд – указатель на магазин канцелярских товаров).

Очень маленький карандаш – для детей, для органайзеров, в деловые папки и блокноты как сопутствующий товар.

Оператор «время». Длительный период – средний период – маленький период.

Включение в состав стержня химического соединения, которое бы позволило отрегулировать время хранения изображения.

Одноразовый карандаш.

Оператор «стоимость». Очень дорого – доступно – дешево – бесплатно.

Дорогая сувенирная продукция.

Карандаш как подарок в рекламных целях или благотворительных акциях.

**Задача:** Методом оператор РВС придумать новые бизнес-идеи для Вашей сферы бизнеса.

3 Людмила Ивановна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Пол года закусочная Людмилы Ивановны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Людмила Ивановна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды,

стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца Людмила Ивановна была вынуждена закрыть свою закусочную.

**Задание:** Определите какие стратегические ошибки допустил предприниматель.

### *Темы для устного ответа на практических занятиях*

#### **Тема 4** Бизнес-план и его структура

Примерные вопросы:

- 1 Общее описание фирмы, цели фирмы.
- 2 Товары и услуги.
- 3 Оценка рынка сбыта
- 4 Конкуренция.
- 5 Маркетинг план и его роль
- 6 Производственный план
- 7 Управление и организации
- 8 Финансовый план

### *Темы для контрольной работы*

#### **Тема 6** Финансовое обеспечение бизнеса

Вопросы: Вариант 1

- 1 Управление финансами предприятия.
- 2 Оценка финансового состояния предприятия.
- 3 Налогообложение.

Вопросы Вариант 2

- 1 Кредитование.
- 2 Цены и ценовая политика.
- 3 Налогообложение.

#### **Тема 7** Анализ инвестиций в структуре бизнес-плана

Вопросы: Вариант 1

- 1 Метод расчета периода окупаемости проекта.
- 2 Метод простой (бухгалтерской) нормы прибыли

Вопросы Вариант 2

- 1 Метод чистой дисконтированной стоимости.
- 2 Метод внутренней нормы рентабельности.

#### **Тема 9** Оценка бизнес – плана

Вопросы Вариант 1

- 1 Методика оценки бизнес – планов.
- 2 Финансовый план как инструмент реализации бизнес-плана.

Вопросы Вариант 2

- 1 Экономическая эффективность бизнес-планов.
- 2 Оценка эффективности финансовой деятельности предприятия на соответствие стратегическим целям бизнеса

### *Темы для написания проекта*

#### **Тема 4** Бизнес-план и его структура

### **Требования к оформлению бизнес-плана**

#### **1.1 Структура проекта**

Разработка и оформление проекта предполагает создание трех его составляющих.

- 1 Аналитико-исследовательская часть.
- 2 Проектная модель.
- 3 Презентация (защита бизнес-плана).

В структуре каждого блока соответственно выделяются его составляющие:

##### Аналитико-исследовательская часть:

- актуальность заявленной деятельности;
- проработанность целеполагания (ясность цели, задач, соответствие целей задач приоритетным направлениям предпринимательской деятельности);
- оригинальность (новизна) проектного замысла;
- перспективность, возможность воспроизведения в других условиях. Проектная

##### модель:

- 1 Аналитико-исследовательское обоснование
- 2 Описание предприятия
- 3 Маркетинговая стратегия
- 4 Конкурентоспособность
- 5 План производства
- 6 Организационный план
- 7 Юридический план
- 8 Кадровая политика
- 9 Риск и финансирование
- 10 Финансовый план
- 10 Приложения или специфические данные

##### Презентации (защита бизнес-плана):

- аргументированность;
- логичность;
- наглядность;
- владение коммуникативными приемами;
- оригинальность.

Соответственно бизнес-план как документ может быть выстроен по следующей структуре.

##### ***Структура бизнес-плана:***

- 1 Аналитико-исследовательское обоснование
- 2 Описание предприятия
- 3 Маркетинговая стратегия
- 4 Конкурентоспособность
- 5 План производства
- 6 Организационный план
- 7 Юридический план
- 8 Кадровая политика
- 9 Риск и финансирование
- 10 Финансовый план
- 11 Приложения или специфические данные

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления. Чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства.

Состав и структура бизнес-плана также зависят от размеров предлагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку, чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого количества конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что требует усложнения структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.

## **1.2 Содержание структурных компонентов проекта**

Обоснование бизнес-плана должно включать следующие моменты, выстроенные, как правило, в логическо-последовательном формате. Проектировщикам необходимо описать ситуацию, которая содержит на момент создания бизнес-плана проблему, влияющую на эффективное функционирование данного объекта. Данное обстоятельство в значительной мере определяет актуальность и значимость проектируемого бизнес-плана, которая может носить не только теоретический, но и практический характер. На данном этапе студенты, затрудняясь в выборе темы, соответственно, им дается возможность создать бизнес-план новой организации, или воспользоваться данными существующего предприятия.

Этот раздел, как правило, готовится после того, как составлен весь план. Он представляет собой рекламу проекта и должен быть так написан, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или партнера. В этом разделе должны быть кратко, четко и убедительно изложены основные положения предполагаемого проекта – чем будет заниматься создаваемое предприятие сколько средств потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что его предприятие добьется успеха.

Авторами определяются цели бизнес-плана. Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание субъектами цели – залог успеха. Целеполагание включает в себя три основных звена: а) отображение потребности (мотив); б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий); в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых). Обоснование цели должно начинаться с определения действия, которое следует предпринять; в каждом из установленных целей нужно выделить самый важный результат, указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил.

Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними и избежать дальнейших конфликтов, т.е. уже на этом этапе проектирования необходимо установить причины несовместимости целей, наметить пути их устранения.

Перед каждой системой выдвигаются сразу несколько целей. Одну из них важно конструировать в качестве главной, обобщающей. На достижение которой и направлено функционирование всей системы.

После определения целей, опираясь на них, важно установить главные задачи. Задача – это формулировка индивидуальной или общественной потребности, ожидающей своего удовлетворения.

Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов. Чтобы задачи «работали», они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов: а) частные задачи не должны быть растворены в общих, б) их нельзя чрезмерно детализировать.

### 1.3 Описание предприятия

В данном разделе необходимо кратко рассказать о характере деятельности, производственной сбытовой и организационной структурах, финансовом положении и престиже фирмы. В частности, нужно указать:

- полное и сокращенное наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, страну регистрации, номер расчетного счета в банке, название банка, номер телекса, телефакса и телефона;
- величину фирмы (крупная, средняя, малая) и размер акционерного капитала, активов, оборотов, объемов продаж;
- характер собственности фирмы (акционерное общество открытого или закрытого типа, товарищество с ограниченной, смешанной или полной ответственностью, единоличная, государственная фирма);
- характер капитала и контроля (национальный, иностранный, смешанный);
- год основания и пути развития фирмы (данные о крупных слияниях, поглощениях, реорганизации, изменении наименования и юридического статуса);
- сферу деятельности с указанием вида (промышленная, торговая, транспортно-экспедиторская фирма);
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направление специализации;
- номенклатуру экспорта и импорта, место фирмы на внешнем и внутреннем рынках, удельный вес в производстве основных товаров, доля в экспорте страны;
- банки, через которые фирма осуществляет свои операции;
- владельцев фирмы или материнскую компанию (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационную структуру аппарата управления, численный и персональный состав правления, фамилии главных администраторов фирмы, название производственных отделений фирмы, закрепленную за ними номенклатуру изделий;
- производственную и материально-техническую базу фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местонахождение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания;
- число занятых в фирме с подразделением на основной промышленный персонал, вспомогательных рабочих, аппарат управления;
- основные показатели финансового положения и деятельности фирмы за ряд лет и последний год, в том числе акционерный или паевой капитал, активы (основной и оборотный капиталы), собственный капитал, объемы продаж, чистую прибыль, капиталовложения, кредиторскую задолженность и др.;
- важнейших контрагентов по выпускаемой и реализуемой продукции;
- принадлежность к национальным союзам предпринимателей;
- производственно-технические и прочие связи с другими фирмами (привести наименование фирм и формы связей).

Многие из этих сведений будут более подробно рассмотрены в других разделах бизнес-плана, но такое дублирование коммерческой информации оправдано, поскольку служит для косвенной проверки для представленных сведений. В описании фирмы необходимо кратко охарактеризовать проект, под который заемщик хочет получить кредит и конечную цель его реализации.

#### 1.4 Маркетинговая стратегия

Маркетинговую программу фирмы составляют на основе: анализа маркетинговой среды; комплексного изучения требований потребителя к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, форм и методов сбыта; оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей фирмы; определения уровня конкурентоспособности фирмы на различных сегментах рынка.

Для реализации поставленных целей формулируется *маркетинговая стратегия*, которая определяющая действия фирмы в конкретных условиях предложения и спроса, складывающихся на рынке. Следует установить цели, предпринимательской деятельности на некоторый период. Они могут быть количественными (скажем, увеличение объема продаж на 20% или увеличение доли на рынке на 10%) и качественными (совершенствование организационной структуры управления, повышение престижа фирмы и т. д.). Цели должны быть непротиворечивыми и избирательными. Маркетологи пользуются методом построения дерева целей, который заключается в следующем: исходя из главной цели и для ее достижения формируется несколько уровней промежуточных целей.

Основой маркетинговой программы служат данные *маркетинговых исследований* которые предполагают:

- изучение требований потребителей к свойствам продукта и набору сопутствующих продаже и потреблению услуг, определение уровня конкурентоспособности продукции;
- изучение экономической конъюнктуры, соотношения спроса и предложения;
- сегментацию рынка;
- анализ социально-психологических особенностей покупателей на конкретных рынках, мотивации решений о покупке.

Маркетинговые исследования включают изучение вторичной информации (периодические издания, справочники и др.) и сбор первичной информации у потребителей товара путем опроса, наблюдения, эксперимента и имитации. На основе данных исследований строится ценовая, ассортиментная и сбытовая политики.

- Цена товара формируется под воздействием множества факторов: общественной цены производства, конкуренции, государственного регулирования цен, объема поставок, условий поставок и др.

Для выбора оптимального уровня цены пользуются специальными методами расчета, так называемыми прайсингами, позволяющими с достаточной степенью точности определить затраты на производство товаров и их соотношение с возможной прибылью при различных масштабах производства, продаж и уровнях складывающихся на рынке цен.

Применяют различные варианты прайсингов, базирующиеся на расчете полных, усредненных, стандартных, прямых затрат или ценовой нормы прибыли. Выбор метода определяется достигнутыми масштабами производства и степенью монополистического контроля над производством и сбытом. Например, при использовании метода полных затрат, т.е. определении расчетной цены исходя из совокупности всех издержек производства и реализации товара, к которым добавляют определенную прибыль (фиксированная или переменная), фирма должна иметь полную гарантию реализации своего товара.

Описание ценовой политики следует подкреплять сметой затрат. Оно должно давать ясное представление о методе определения цены на товар или услугу, а также использовании надбавок или скидок.

– Товарная политика состоит в повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции, совершенствовании ее качественных характеристик в соответствии с запросами потребителей, создании новых товаров, оптимизации их ассортимента, удлинении жизненного цикла товара.

Необходимо охарактеризовать товар с точки зрения того, насколько его свойства отвечают функциям, которые он предназначен выполнять, каковы его эргономические, эстетические и экологические параметры.

Следует произвести *позиционирование товара* – определение особенностей, характерных черт, отличающих его от аналогичного товара фирм-конкурентов.

*Оптимизация ассортимента* может строиться по следующим направлениям:

- *товарная дифференциация* – выделение фирмой своих товаров и услуг в качестве особых, отличных от товаров и услуг конкурентов;
- *узкая товарная специализация* – работа в довольно узком сегменте рынка, ограничение сферы сбыта продукции;
- *товарная диверсификация* – значительное расширение сферы деятельности и производство большого числа не связанных друг с другом товаров и услуг;
- *товарная вертикальная интеграция* – расширение деятельности предприятия по вертикали (освоение производства или услуги по одной технологической цепочке, например сырьевых продуктов, базовых материалов, полуфабрикатов, деталей и узлов, а также сбытовых функций по одному товару или немногочисленной товарной группе).

– Сбытовая политика – это организация сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, пунктов техобслуживания и выставочных залов, определение маршрутов товародвижения, транспортировки, системы снабжения.

Используют три основных метода сбыта:

- *прямой* – производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников, что позволяет сохранить полный контроль за ведением торговых операций, сэкономить средства на оплату услуг посредника;
- *косвенный* – производитель прибегает к услугам независимых посредников, что повышает эффективность сбытовых операций, ускоряет окупаемость затрат и оборачиваемость средств за счет оптовых операций;
- *смешанный* – в качестве посредника используются организации со смешанным капиталом, включающим как средства фирмы-производителя, так и фирмы-потребителя.

– Коммуникационный компонент маркетинга включает в себя рекламу, стимулирование сбыта, сервисную политику.

## 1.5 Конкурентоспособность

В данном разделе содержатся сведения о конкуренции на том сегменте рынка, где фирма собирается реализовывать свою продукцию. Необходимо назвать основных конкурентов, охарактеризовать их финансовое положение, объем продаж, деятельность маркетинговых служб, а также дать оценку их продукции (основные характеристики, качество, дизайн, мнение покупателей, уровень цен).

Следует оценить конкурентоспособность собственной продукции с точки зрения соответствия общественной потребности, затрат на маркетинг и затрат потребителя на покупку.

1 Идентификация (по ассортименту продуктов/услуг и сегменту рынка):

- а) текущее состояние;
  - б) доля рынка;
  - в) потенциальные возможности (когда привлеченные вашим успехом конкуренты устремятся за вами. Кто они?);
  - г) непосредственная конкуренция;
  - д) косвенная.
- 2 Конкурентные преимущества:
- а) способность удовлетворять потребности покупателей;
  - б) охват рынка;
  - в) отзывы и репутация;
  - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы).
- 3 Слабости позиции:
- а) возможность удовлетворения потребностей покупателей;
  - б) проникновение на рынок;
  - в) отзывы и репутация;
  - г) стабильность позиции (финансовые ресурсы);
  - д) ключевые исполнители.
- 4 Значение рынков сбыта для определения вашей конкурентоспособности.
- 5 Трудности выхода на рынок:
- а) издержки (инвестиции);
  - б) необходимое время;
  - в) технологические ограничения;
  - г) ключевые исполнители;
  - д) инерция спроса (преданность марке, сложившимся связям и т.д.);
  - е) полученные патенты и торговые знаки.

### **1.6 План производства**

В данном разделе даются обоснование плана производства товара или оказания услуг, указываются, какие для этого требуются ресурсы и чем располагает предприятие.

- 1 финансово-экономический потенциал фирмы;
  - 2 товарный ассортимент и конкурентоспособность:
- 1) Детальное описание продукта/услуг (с точки зрения потребителя):
    - а) особые преимущества продукта (услуги);
    - б) способность удовлетворять потребности;
    - в) конкурентные преимущества;
    - г) текущее состояние (идеи, прототип, опытное производство и т.д.).
  - 2) Жизненный цикл продукта:
    - а) текущее состояние в рамках цикла;
    - б) факторы, могущие изменить прогнозируемый жизненный цикл (продлить его; сократить его).
  - 3) Торговые секреты, патенты, авторские права.
  - 4) Исследовательские и конструкторские работы:
    - Текущие работы.
    - Планируемые работы (с указанием этапов).
    - Прогнозируемые результаты запланированных работ:
      - а) новые продукты (услуги);
      - б) новое поколение производимых продуктов (услуг);
      - в) дополнительные продукты (услуги);
      - г) замена продуктов (услуг).
    - Исследовательские и конструкторские работы прочих производителей:
- а) прямые конкуренты;
  - б) косвенные формы конкуренции;

в) поставщики;

г) потребители.

- 3 Производственные мощности (опись средств производства с указанием сроков приобретения, амортизации и износа)
- 4 Материально-технический потенциал;
- 5 Научно-технический потенциал;
- 6 Характер планирования и эффективность производственно-сбытовых и научно-технических прогнозов, информационную инфраструктуру;

### **1.7 Организационный план**

Анализ организационной структуры начинают с рассмотрения схемы управления, которая позволяет определить:

- 1 Структуру органов управления:
  - организационная схема управления;
  - словесное описание схемы.
- 2 Функциональные и линейные связи
- 3 Степень централизации и управления
- 4 Стили руководства
- 5 Символику, ритуалы и т.д.

Все эти аспекты детально анализируются.

### **1.8 Юридический план**

В данном разделе предприятие должно представить информацию о правовых аспектах деятельности:

1 Устав.

2 Основные руководители (исчерпывающие с приложения к бизнес-плану):

2.1 Имя.

2.2 Должность.

2.3 Описание, включая основные функции.

2.4 Основные обязанности и компетенция на предыдущем месте.

2.5 Престиж предприятия.

2.6 Формы и уровни оплаты (должны быть разумными: не слишком высокими и не слишком низкими).

Планируемые увеличения команды руководителей:

2.7 Должности.

2.8 Основные обязанности и компетенция.

2.9 Требуемые знания и опыт.

2.10 Процесс отбора.

2.11 Планируемый рост достижений предприятия.

2.12 Формы и уровни оплаты (должны соответствовать рынку).

3 Организационно-правовая форма:

- Акционерное общество:
  - а) открытого типа;
  - б) закрытого типа.
- Товарищество:
  - а) с полной ответственностью;
  - б) с ограниченной ответственностью.
- Частное предприятие.

4 Собственники:

- Имена.

- Доля в капитале.
- Степень участия в работе предприятия.
- Форма собственности:
  - а) обыкновенные акции;
  - б) привилегированные акции;
  - в) пай в полном товариществе;
  - г) пай в товариществе с ограниченной ответственностью.
- Размещенные эквиваленты акции:
  - а) опционы;
  - б) варранты;
  - в) конвертируемые облигации.
- Обыкновенные акции:
  - а) принято решение о выпуске;
  - б) размещение.

5 Совет директоров:

- Имена.
- Должности в совете директоров.
- Степень занятости в предприятии.
- Послужной список.
- Содействие успеху предприятия:
  - а) в прошлом;
  - б) в будущем.

6 Порядок решения юридических вопросов.

### 1.9 Кадровая политика

Речь идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело и как планируете наладить работу ваших сотрудников. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. вы должны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел. Соответственно необходимо указать, как вы собираетесь заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

Характеристика кадрового состава определения наличием в практике следующих документов:

Таблица 2.1

Расчет штатов, который может быть представлен следующей схемой

№	Наименование штатной единицы	Кол-во сотруд.	Профессионально-демографические требования к должности	Служебные обязанности
1	2	3	4	5

- 1 Номерное расположение штатной единицы.
- 2 Наименование штатной единицы.
- 3 Количественный состав сотрудников данной штатной единицы.
- 4 Профессиональные, личностные, социально-демографические и другие особенности предъявляемые к штатным.
- 5 Перечень основных служебных обязанностей штатных сотрудников.

Далее следует представить характеристику кадрового состава, посредством ответа на следующие вопросы:

- 1 Определить должностные обязанности и поручить их исполнение определенным лицам (степень конкретизации зависит от типа организации).
- 2 Определить соотношение формального и неформального руководства.
- 3 Рассмотреть проблему карьеры сотрудников, форм найма, аттестации, поощрения и наказаний, переподготовки и т.д. (кадровая концепция и программа кадрового обеспечения организации).

В завершении проектировщикам необходимо разработать должностную инструкцию на одну из ведущих должностей проектируемой системы. Должностные инструкции имеют следующую структуру:

- 1 Общие положения:
  - какова категория сотрудника (руководитель, специалист или технический исполнитель);
  - кем назначается и освобождается от занимаемой должности;
  - кто назначается (уровень образования» опыт и квалификация);
  - кому подчиняется;
  - кто находится под руководством;
  - кто замещает при отсутствии;
  - что должен знать;
  - какими документами руководствуется
- 2 Целевое назначение должности.
- 3 Должностные обязанности.
- 4 Права и полномочия.
- 5 Показатели результативности и эффективности работы (измеримые).

Следует помнить, что должностная инструкция сотрудника подразделения разрабатывается на основе Положения о подразделении (т.е. должна быть согласована по содержанию с ним) и является основным документом, на основе которого заключается контракт (трудовой договор) руководителя предприятия с сотрудником.

### **1.10 Риск и финансирование**

Целью данной части проекта является определение основных препятствий и рисков, как-то дисфункция, целедостижение, бюрократизация и т.д. Все виды рисков, как правило, классифицируются на две категории: риски и препятствия внутренние и внешние. По видам они подразделяются на риски:

- *экономические и финансовые;*
- *нормативные и правовые;*
- *кадровые;*
- *административно-управленческие;*
- *культурно-ментальные;*
- *риски общественного мнения;*
- *фасмажорные;*
- *экологические и др.*

Каждому из выявленных рисков даются описания возможного содержания, определяются возможности их смягчения, либо устранения.

- 1 Анализ риска
- 2 Методы снижения риска
- 3 Текущие финансовые потребности:
  - Суммы.
  - Сроки.
  - Виды финансирования:
    - а) акционерный капитал;
    - б) кредиты;
    - в) комбинированные виды финансирования.

- Условия предоставления средств.
- 4 Прогнозируемые финансовые потребности (пять лет):
  - Суммы.
  - Сроки.
  - Виды финансирования:
    - а) акционерный капитал;
    - б) кредиты;
    - в) комбинированные виды финансирования.
  - Условия предоставления средств.
- 5 Использование средств:
  - Капитальные вложения.
  - Формирование оборотного капитала.
  - Погашение кредита.
  - Финансовые возможности.
- 6 Финансовая стратегия (ликвидация позиций учредителей):
  - Преобразование в акционерное общество открытого типа.
  - Выкуп акций с помощью заемных средств.
  - Выкуп акций другим предприятием.
  - Схема погашения кредита.
  - Продажа малого предприятия.

### **1.11 Финансовый план**

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Здесь необходимо подготовить сразу несколько документов, а именно:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицу доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график прибыльности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго поквартально, а данные третьего года приводятся общей суммой продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста – предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года конечно приходится заниматься прогнозными прикидками.

Под эти цифры реализации вы будете покупать оборудование, тратить на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы. И если эти прикидки сделаны не на основе серьезного анализа рынка, то пострадаете больше всех вы сами.

Баланс денежных расходов и поступлений - это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Надо сказать, что вообще зарубежные предприниматели относятся к планированию денежных потоков куда серьезнее, чем их российские коллеги, воспринимающие безналичный оборот средств более индифферентно. Главная задача такого баланса (иногда его еще называют балансом денежных потоков) - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность вашего предприятия при реализации данного проекта. Под ликвидностью в данном случае мы понимаем способность предприятия своевременно

погашать обязательства перед кредиторами за счет средств находящихся на расчетном счете. А отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости вашего проекта.

Таблица доходов и затрат - это документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

- 1) доходы от продажи товаров;
- 2) издержки производства товаров;
- 3) суммарную прибыль от продаж (п.1 - п.2);
- 4) общепроизводственные расходы (по видам);
- 5) чистую прибыль (п. 3 - п. 4).

Задача этого документа показать, как будет формироваться и изменяться ваша прибыль: для первого года - ежемесячно, для второго - поквартально, для третьего - в расчете на год.

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации вашего проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, и тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Например, его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

И наконец, в этом разделе бизнес-плана вам стоит привести график прибыльности и расчеты к нему, которые вы подготовили при выборе цены в разделе, посвященном маркетингу.

- 1 Финансовая отчетность прошлых лет (3-5 лет):
  - Годовые формы отчетности:
    - а) счет прибылей/убытков;
    - б) баланс;
    - в) движение средств на расчетном счете.
  - Привлечение аттестованных аудиторов (название фирмы):
    - а) комплексный аудит;
    - б) общая оценка предприятия;
    - в) компилятивная форма.
- 2 Планируемые формы отчетности (прогнозируемый период):
  - На первый год (по месяцам и кварталам):
    - а) отчет о финансовых результатах;
    - б) баланс;
    - в) ведомость движения средств на расчетном счете.
  - На последующие годы (по кварталам и/или годам):
    - а) отчет о финансовых результатах;
    - б) баланс;
    - в) движение средств на расчетном счете;
    - г) бюджет дополнительных капиталовложений.
  - Использованный метод финансового планирования:
    - а) прогноз (экспертные оценки управляющих);
    - б) моделирование (факторный анализ).
  - Использование услуг Независимых Аудиторов России (НАР) в рамках
    - а) свободного учета;
    - б) оговоренных разделов учета;
    - в) синтетического учета;
    - г) оценка прогноза.
- 3 Анализ:
  - Формы отчетности прошлых лет:

- а) анализ ключевых показателей;
- б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных,
- Планируемые формы отчетности:
  - а) анализ ключевых показателей;
  - б) анализ тенденций с графической интерпретацией данных.

### ***3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации***

#### **Перечень теоретических вопросов к зачету**

##### **Вопросы к зачету**

- 1 Понятие предпринимательства, бизнеса.
- 2 Виды предпринимательской деятельности
- 3 Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды.
- 4 Особенности развития бизнес-планирования в России.
- 5 Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.
- 6 Цели бизнес –планирования ,задачи, исполнители.
- 7 Принципы бизнес – планирования.
- 8 Виды бизнес -планирования.
- 9 Функции бизнес – планов: внутренние и внешние.
- 10 Заказчики и разработчики бизнес-планов.
- 11 Бизнес- идея как инновационная основа бизнес – планирования и инвестиционного проектирования.
- 12 Система инвестиционных бизнес -проектов и их классификация.
- 13 Отличительные признаки инвестиционного бизнес - проекта.
- 14 Компьютерные программные продукты, используемые при подготовке и анализе бизнес-планов инвестиционных проектов (Project Expert).
- 15 Методика разработки бизнес-плана.
- 16 Методы и технические приемы использования в бизнес -планировании.
- 17 Нормативное бизнес - планирование.
- 18 Процесс бизнес –планирования и последовательность разработки бизнес-плана.
- 19 Особенности отраслевого бизнес -планирования (производство продукции, работы, услуги)
- 20 Бизнес-план и его структура.
- 21 Новаторская деятельность бизнес планирования.
- 22 Инновационная деятельность
- 23 Финансовое обеспечение бизнеса.
- 24 Управление финансами предприятия.
- 25 Оценка финансового состояния предприятия.
- 26 Кредитование.
- 27 Цены и ценовая политика.
- 28 Налогообложение.
- 29 Анализ инвестиций в структуре бизнес-плана.
- 30 Метод расчета периода окупаемости проекта
- 31 Метод простой (бухгалтерской) нормы прибыли
- 32 Метод чистой дисконтированной стоимости
- 33 Метод внутренней нормы рентабельности.
- 34 Оценка предпринимательских рисков в бизнес – планировании.
- 35 Оценка бизнес – плана

## Критерии оценки устного ответа на вопросы к зачету

**Зачтено** ставится, если:

- 1) полно раскрыто содержание вопроса;
- 2) материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
- 3) показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
- 4) ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
- 5) допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;
- 6) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа.

**Не зачтено** ставится, если:

- 1) не раскрыто основное содержание учебного материала;
- 2) обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
- 3) допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

### Пример содержания зачетного билета

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный  
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 1  
по дисциплине «Бизнес процессы и бизнес  
планирование в организации»  
направление подготовки 38.03.03  
Управление персоналом семестр 5

1. Управление финансами предприятия.
2. Система инвестиционных бизнес-проектов и их классификация.
3. Методика разработки бизнес-плана.

Составил

Т.А.. Коваль,  
доцент каф. «Управление персоналом»,  
канд.полит. наук

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ И.Р. Казарян  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### ***4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов***

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью запланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Устный ответ	С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. Оценивается правильность ответа по содержанию задания; полнота и глубина ответа; сознательность ответа; логика изложения материала
Контрольная работа	Контрольная работа проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения контрольной работы пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контрольной работы, доводит до обучающихся: темы, количество заданий, время выполнения.
Презентация с докладом	Защита презентации с докладом предусмотрены рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Коллоквиум	Студент называет свою фамилию и тянет билет. В билете будет три вопроса. При этом студенту дается возможность выбора двух вопросов из трех. Об окончательном выборе он должен сообщить перед тем, как станет отвечать на вопросы.
Собеседование	Студенту дается перечень вопросов по пройденной теме за неделю до собеседования. Собеседование проводится в устной форме.
Кейс	Преподаватель не позднее, чем за неделю до срока решения кейс-задач доводит до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю либо рассматриваются устно.
Проект	Темы для проекта выдаются за два месяца до сдачи, работа выполняется поэтапно, каждый этап контролируется преподавателем, выполненный проект студент устно защищает
Эссе	Темы для эссе выдаются преподавателем не позднее чем за две недели до сдачи, Преподаватель консультирует студента в ходе написания эссе. Работа выполняется внеурочное время. В установленный срок работа сдается на проверку.

### Методика оценки деятельности студента

Модуль	Номер раздела	Процедура оценивания	Оценка	
			<i>min</i>	<i>max</i>
1	1	Эссе	не зачтено	зачтено
	2	Коллоквиум	не зачтено	зачтено
		Кейс	не зачтено	зачтено
	3	Собеседование Презентация+ сопроводительный доклад	не зачтено не зачтено	зачтено зачтено

2	4	Проект Устный ответ	не зачтено не зачтено	зачтено зачтено
	5	Презентация+ сопроводительный доклад Коллоквиум	не зачтено не зачтено	зачтено зачтено
3	6	Презентация+ сопроводительный доклад Контрольная работа	не зачтено не зачтено	зачтено зачтено
	7	Контрольная работа	не зачтено	зачтено
4	8	Собеседование	не зачтено	зачтено
	9	Контрольная работа	не зачтено	зачтено

#### ***4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации***

##### ***Зачет***

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых заданий, умение выполнять предусмотренные программой типовые задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания в нестандартных ситуациях при решении творческих заданий, обосновывать свои действия.

Обучающийся сдает зачет, который проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов. Перечень теоретических вопросов обучающиеся получают в начале семестра.

Составитель:

Коваль Татьяна Александровна,  
доцент. каф. «Управление персоналом»,  
канд. полит. наук

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.