

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики и менеджмента  
*А.Н. Петрова* А.Н. Петрова

Протокол заседания кафедры  
№ 1 « 29 » 08 2017 г.

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента»

Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент

Йошкар-Ола  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
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. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа очная/заочная форма
1	ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	3/2
2	ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	3/4
3	ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	4/2

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

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

### Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства	
			Наименование	Представление в ФОС
1	ОПК-2	<p><b>Знать:</b> методологию бизнес-планирования для принятия обоснования бизнес-идеи и формирования бизнес-модели;</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать бизнес-модель, исходя из анализа различных вариантов в целях определения стратегии развития предприятия;</p> <p><b>Владеть:</b> специальной экономической терминологией и современным аналитическим инструментарием данной дисциплины.</p>	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР).	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Тематика рефератов, докладов</p> <p>Практические задания, кейсы</p> <p>Задание на деловую игру</p> <p>Задание на РГР</p>
2	ПК-7	<p><b>Знать:</b> - основы бизнес-планирования и прогнозирования; - методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента; - особенности, проектов реконструкции организации, ее подразделений,</p>	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР).	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Тематика рефератов, докладов</p> <p>Практические задания, кейсы</p> <p>Задание на деловую игру</p> <p>Задание на РГР</p>

	<p>обновления и модернизации оборудования, комплексной автоматизации производственных процессов;</p> <p>- особенности поэтапного текущего и итогового контроля, оценки и процедуры коррекции планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- обеспечивать участие работников структурного подразделения промышленной организации в проведении диагностики эффективности предприятия, определении перспектив развития организации, разработке предложений по составлению и корректировке бизнес-планов;</p> <p>- обеспечивать мониторинг поставок материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, контроль их количества, качества и комплектности, организации хранения на складах организации;</p> <p>- контролировать</p>		
--	---	--	--

	<p>выполнение работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями, принимать меры по максимальному использованию производственных мощностей организации с рациональной загрузкой оборудования</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками руководства комплексом работ по конструкторской, технологической и организационной деятельности подразделения предприятия;</li> <li>- способностью проводить анализ деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений;</li> <li>- навыками осуществления текущего и итогового контроля, оценки и коррекции планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации;</li> <li>- способностью разрабатывать</li> </ul>		
--	---	--	--

		<p>бизнес-планы создания и развития новых организаций (подразделений, направлений деятельности, продуктов), руководить подготовкой проектов текущих планов структурных подразделений организации по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним.</p>		
3	ПК-8	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- достижения мировой и отечественной науки и практики управления инновационными процессами;</li> <li>- организационные формы инновационного менеджмента;</li> <li>- правила составления и оформления бизнес-планов;</li> <li>- соответствующие нормативы и стандарты при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составлять и оформлять бизнес-план, применяемый в управленческой</li> </ul>	<p>устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР).</p>	<p>Вопросы для устного опроса Тематика рефератов, докладов Практические задания, кейсы Задание на деловую игру Задание на РГР</p>

	деятельности с учетом их назначения; <b>Владеть:</b> - практическими навыками по составлению и оформлению бизнес- плана на компьютере; - методами экономико-правовой защиты результатов бизнес-планирования.		
--	--	--	--

**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.**

**Текущая аттестация по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят текущую аттестацию в 6,7/6 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- реферат;
- доклад;
- практические задания,
- кейсы, задачи,
- деловая игра,
- расчетно-графическая работа (РГР).

**Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице**

№ п\п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Бизнес планирование как инструмент управления бизнесом	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
2.	Разработка бизнес-плана	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)



3.	Маркетинг и товарная политика в бизнес-планировании	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
4.	Планирование производства продукции (работ, услуг)	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
5.	Менеджмент и организационное планирование	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
6.	Планирование и анализ рисков	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
7.	Финансовое планирование	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)
8.	Инвестиционное планирование	ОПК-2, ПК-7, ПК-8	устный опрос, реферат; доклад; практические задания, кейсы, задачи, деловая игра, расчетно-графическая работа (РГР)

## **Тема 1. Бизнес планирование как инструмент управления бизнесом**

### **План:**

1. Организационно-правовые формы при бизнес-планировании.
2. Инструменты анализа среды организации.
3. Постановка целей проекта.
4. Функции и задачи бизнес-планирования.
5. Стандарты управления проектами.

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите преимущества и недостатки выбора организационно-правовых форм при бизнес-планировании.
2. Каково значение выбора местонахождения предприятия в бизнес-планировании?
3. Назовите наиболее известные инструменты анализа среды организации.
4. Назовите особенности постановки целей проекта.
5. Какие задачи помогает решить составление бизнес-плана?
6. Назовите основные функции бизнес-плана
7. Назовите основные стандарты управления проектами.

## **Тема 2. Разработка бизнес-плана**

### **План:**

1. Этапы разработки бизнес-плана.
2. Цели товарной политики.
3. Источники идей для бизнес-планирования.
4. Этапы инновации товара.
5. Труды А. Осборна в области методов бизнес-планирования.

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Назовите основные этапы разработки бизнес-плана.
2. Что представляет собой качество продукции (работ, услуг)?
3. Назовите основные цели товарной политики?
4. Перечислите этапы инновации товара
5. Назовите основные источники идей для бизнес-планов
6. Какие основные методы планирования нового товара применяются в бизнес-планировании?
7. Какой вклад А. Осборн вложил в области методов бизнес-планирования?

## **Тема 3. Маркетинг и товарная политика в бизнес-планировании**

### **План:**

1. Этапы процесса планирования хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Системы планирования.
2. План маркетинга. Производственная программа.
3. Факторы, влияющие на прогноз объема сбыта товаров.
4. Стратегия целевого рынка.
5. Анализ сегментов.

### **Вопросы для устного опроса:**

1. Какие характеристики рынки рассматриваются при делении сегментов на макро- микросегменты?
2. Какие два типа характеристик используются при анализе сегментов?
3. Что включает в себя финансовый анализ сегментов рынка?
4. Какое влияние показывает выбор стратегии целевого рынка на результаты финансово-экономической деятельности предприятия?
5. От каких факторов зависит объем будущего сбыта?
6. Какие подходы существуют при формировании цены?

7. Какие факторы влияют на прогноз объема сбыта товаров?

#### **Тема 4. Планирование производства продукции (работ, услуг)**

##### **План:**

1. Прогноз объема сбыта и планирование продаж нового продукта (работ, услуг)
2. Производственная программа на основе построения точки безубыточности.
3. Планирование и обоснование производственной мощности предприятия
4. Планирование оборотных средств
5. Планирование затрат и себестоимости.

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Какова главная задача производственного плана?
2. Что понимается под оптимальным объемом выпуска продукции?
3. Как рассчитать среднегодовую мощность?
4. Чем отличается пропускная способность от производственной мощности предприятия?
5. Как определяется коэффициент использования фактической производственной мощности?
6. Как рассчитывается норматив отдельных элементов оборотных средств?
7. Как определить совокупный норматив оборотных средств?
8. Назовите источники формирования и покрытия потребности оборотных средствах.
9. Чем отличается себестоимость видовой, товарной и реализованной продукции?
10. Отличается ли учет амортизируемого имущества для целей налогообложения и для целей бухгалтерского учета?
11. Какие методы начисления амортизации вы знаете?
12. Что включают в себя общепроизводственные, внепроизводственные и общехозяйственные расходы?
13. Как определить и спланировать дополнительную потребность в капитале в связи с увеличением выпуска продукции?
14. Каковы показатели эффективности использования основных фондов и оборотных средств?

#### **Тема 5. Менеджмент и организационное планирование**

##### **План:**

1. Планирование как функция предприятия. Виды планов.
2. Стадии планирования.
3. Планирование как важнейшая функция управления.
4. Объекты и средства планирования.
5. Методы планирования.
6. Организация планово-экономической работы предприятия.

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Какие системы управления вы знаете?
2. Какие основные организационные структуры управления предприятия вы знаете?
3. Чем характеризуется каждая из организационных структур?
4. Какие виды оплаты труда на промышленных предприятиях вы знаете?
5. В каких случаях эффективно использовать повременную оплату труда работников?
6. Каким образом рассчитывается заработок работников при повременной оплате труда?
7. Какие данные используют при определении среднего заработка работника?
8. Какие формы оплаты труда могут применяться на предприятии?

9. В каких случаях применяется сдельная оплата труда работников?
10. Какие современные формы оплаты труда вы знаете?

### **Тема 6. Планирование и анализ рисков**

#### **План:**

1. Количественные и качественные методы анализа риска.
2. Ранжирование рисков.
3. Анализ рисков и методы управления рисками.
4. Финансовые и инвестиционные риски. Отличия.
5. Показатели для измерения степени риска.
6. Отечественные и зарубежные методики диагностики банкротства.

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что включают в себя количественный и качественный методы анализа риска?
2. Для каких целей необходима ранжировать риски?
3. Какие формы управления рисками вы знаете?
4. Чем отличаются финансовый и инвестиционный риски?
5. Какие показатели используются для измерения степени риска?
6. Какой метод используется для определения вероятности банкротства?
7. Какие методы анализа инвестиционных проектов вы знаете?
8. В чем заключается анализ чувствительности проекта?
9. Какие методы снижения рисков вы знаете?
10. Как определить величину риска?
11. Как и для каких целей определяют коэффициент риска?

### **Тема 7. Финансовое планирование**

#### **План:**

1. Оперативное финансовое планирование.
2. Документы оперативного финансового планирования.
3. Краткосрочное и долгосрочное финансовое планирование.
4. Финансовая устойчивость и финансовое состояние предприятия. Сходство и различия.
5. Рентабельность. Показатели рентабельности. Оценка рентабельности предприятия.

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что включает в себя оперативное финансовое планирование?
2. Для каких целей необходимы документы оперативного финансового планирования?
3. Что включает в себя долгосрочное финансовое планирование?
4. Для каких целей необходимы документы долгосрочного финансового планирования?
5. Что содержит и отражает «Баланс предприятия»?
6. Что содержит и отражает «Отчет о движении денежных средств»?
7. Что содержит и отражает «Отчет финансовых результатов»?
8. Какие вы знаете основные показатели эффективности использования оборотных средств?
9. Каким образом эти документы могут применяться в бизнес-планировании?
10. Какие вы знаете основные показатели эффективности результатов деятельности предприятия?
11. Как образуется нераспределенная прибыль?
12. Как рассчитывается точка безубыточности?
13. Какие вы знаете три основных вида деятельности предприятия и соответствующие доходы по ним?

14. Какие показатели применяются при нетрадиционном способе планирования прибыли?
15. Для чего нужны такие показатели, вклад на покрытие, коэффициент покрытия, коэффициент операционного рычага, обоснуйте ответ.
16. Что включает в себя анализ финансового состояния предприятия?
17. Какие вы знаете абсолютные и относительные коэффициенты финансового состояния предприятия?
18. Что включает и для каких целей проводится оценка состава и структуры баланса?
19. Что включает и для каких целей проводится оценка ликвидности и платежеспособности предприятия?
20. Что включает и для каких целей проводится оценка деловой активности?
21. Что включает и для каких целей проводится оценка финансовой устойчивости предприятия?
22. Что включает и для каких целей проводится оценка рентабельности?

### **Тема 8. Инвестиционное планирование**

#### **План:**

1. Инвестиции. Классификация инвестиций.
2. Структура инвестиций.
3. Жизненный цикл проекта.
4. Коэффициент эффективности инвестиций.
5. Перепроектирования бизнес-процессов.

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что понимается под инвестициями?
2. На основе каких признаков производится классификация инвестиций?
3. Что подразумевается под понятием «реальные инвестиции» и что к ним относится?
4. Что понимается под структурой инвестиций?
5. Какие фазы содержит жизненный цикл проекта?
6. Какие стадии содержит преинвестиционная фаза жизненного цикла проекта?
7. Что формируется в течение инвестиционной фазы?
8. Что включает в себя эксплуатационная фаза?
9. Как определяется ценность проекта?
10. Что составляет основу финансово-экономического обоснования коммерческой привлекательности инвестиционных проектов?
11. Что включает в себя расчет финансовой состоятельности проекта?
12. Что включает в себя расчет экономической эффективности проекта?
13. Какой показатель может служить интегральным показателем сравнения коммерческой привлекательности проектов?
14. Из каких статей состоит отчет о движении денежных средств?
15. Что показывает коэффициент дисконтирования?
16. Что показывает коэффициент эффективности инвестиций и каковы его преимущества и недостатки перед другими показателями?
17. для каких целей рассчитывается индекс прибыльности и каковы его преимущества и недостатки перед другими показателями?
18. Что понимается под внутренней нормой рентабельности?
19. Что понимается под управлением проектами?
20. Какая главная цель обновления перепроектирования бизнес-процессов.

#### **Средство оценивания: устный опрос**

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Перечень тем рефератов, докладов**

1. Методы сетевого планирования в подготовке бизнес-плана предприятия.
2. Бизнес-план как основной документ предпринимательства.
3. Японский опыт бизнес-планирования.
4. Проведение стратегических изменений: приемы, особенности проведения.
5. Стратегическое развитие организации: понятие и содержание стратегии организации, виды стратегий, их особенности.
6. Системный подход к процессу бизнес-планирования.
7. Содержание процессного подхода к бизнес-планированию.
8. Процесс адаптации бизнес-плана к внешним изменениям.
9. Pest-анализ: сущность, содержание, методология.
10. Особенности ПриМ-анализа, методология проведения.
11. Особенности бизнес-планирования в Америке.
12. Особенности бизнес-планирования в Германии.
13. Оценка и управление рисками в процессе бизнес-планирования.
14. Риск-менеджмент в бизнес-планировании.
15. Формирование стратегии развития предприятия.
16. Особенности бизнес-плана консалтинговых компаний.
17. Оценка эффективности участия в бизнес-проекте.
18. Бизнес-планирование при разработке инновационных проектов.
19. Финансово-экономический анализ в бизнес-планировании.
20. Экономическая и финансовая надежность инвестиционных проектов.
21. Инвестиционная программа в бизнес-планировании.
22. Статистический анализ в бизнес-планировании
23. Методы инвестиционного прогнозирования.
24. Особенности проектов сервисных организаций.
25. Бизнес-планирование при разработке инновационных проектов.
26. Методы финансирования инвестиционных проектов.
27. Особенности построения финансовой модели в условиях кризиса.
28. Социально-экономическая эффективность проекта

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;

### Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка «**отлично**» выставляется студенту, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;
- автор отвечает на вопросы аудитории;
- показано владение специальным аппаратом;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка «**хорошо**» выставляется студенту, если:

- доклад четко выстроен;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;
- докладчик не может ответить на некоторые вопросы;
- докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины;
- выводы докладчика не являются четкими.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается;
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно;
- докладчик не может четко ответить на вопросы аудитории;
- показано неполное владение базовым научным и профессиональным аппаратом;
- выводы имеются, но они не доказаны.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;
- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

### Кейс-задачи, практические задания, деловые игры

#### Тема 1. Бизнес планирование как инструмент управления бизнесом

##### Кейс 1

Анатолий Федорович запланировал на ближайшие выходные заняться крышей на своей даче. Для этого он заказал в магазине несколько рулонов рубероида. Он договорился, что рубероид будет доставлен на дачу в субботу не позднее, чем в 11 часов утра.

Вполне возможно, что Анатолию Федоровичу не удастся закончить крышу до конца воскресенья.

1. Какие причины, могут привести к такому нежелательному событию.
2. Предложите перечень мероприятий, которые позволили бы снизить степень риска этого проекта.

##### Кейс 2

Кейс «Ранжирование и анализ основных элементов бизнес-плана и принципов внутрифирменного планирования»

##### Задание 1.

Определите, кто из следующих групп действующих лиц будет действовать по принципу командной работы:

- Преподаватели



- Футболисты
- Бухгалтера
- банковские служащие,
- Пловцы
- менеджеры по продажам
- Биатлонисты
- студенты

## Тема 2. Разработка бизнес-плана

### Деловая игра

«Формулирование миссии и построение «Дерева целей» бизнес-плана (на примере конкретного проекта)»

#### Задание 1

Дайте характеристику этапам жизненного цикла бизнес-плана (заполните таблицу)

Этап жизненного цикла	Характеристика этапов
Возникновение собственно идеи, разработка бизнес-идеи и составление бизнес-плана.	
Разработка бизнес-проекта и представление его на внедрение	
Внедрение бизнес-проекта и выход на рынок	
Функционирование и развитие предложенного в бизнес-проекте дела	
Уход с рынка предложенного в бизнес-проекте дела	

#### Задание 2.

Составить титульный лист и резюме бизнес-плана предприятия (или на базе предприятия) по своему выбору. Обоснуйте свой выбор.

#### Задание 3.

Составьте характеристику предприятия по следующей структуре:

1. сведения: - полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты;
2. инициатора проекта;
3. организационно-правовую форму предприятия;
4. размер уставного капитала;
5. учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
6. характеристики менеджеров высшего звена управления - директора предприятия, главного бухгалтера (Ф.И.О., возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления);
7. основной вид деятельности предприятия;
8. формулировку миссии предприятия;

9. оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

10. описание продукта предприятия (производится с позиций потребителя, обосновывается необходимость совершенствования продукта):

- область применения;
- какую потребность удовлетворяет; второстепенные области применения;
- показатели качества (долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, процент брака и др.);
- внешнее оформление и упаковка;
- патентная защищенность;
- описание преимуществ планируемого к производству продукта;
- сильные и слабые стороны товара;
- сравнение с другими товарами;
- основные направления совершенствования продукции.

#### Задание 4.

Сделайте сравнительный анализ программных продуктов для разработки бизнес-планов по следующим критериям:

	Наименование программного продукта для разработки бизнес-плана							
Уровень открытости для пользователя								
Соответствие международным и российским стандартам								
Учет налогов								
Валюта расчетов								
Анализ чувствительности								
Сравнение вариантов плана								
Построение оптимальных схем кредитования								
Контроль за реализацией проекта								
Анализ эффективности деятельности по подразделениям и продуктам								
Финансовый анализ								
Автоматизация отчета								
Экспорт/ импорт данных								
Стоимость								
Достоинства программного продукта								
Недостатки программного продукта								

### Тема 3. Маркетинг и товарная политика в бизнес-планировании

#### Задание 1

Приведите примеры факторов, влияющих на макросреду предприятия

Индикатор	Пример
Природные факторы	
Экономические факторы	
Демографические факторы	
Научно-технические факторы	
Политические факторы	
Факторы культурного окружения	

#### Кейс 1

Сравнительный кейс-анализ систем планирования и методов нормирования планируемых показателей

## Кейс 2

«Мы свой путь определили. Будем проникать в квартиры и дома напрямую», — говорит А. Козлов, генеральный директор и совладелец компании «Тамбовская нива».

С 2006 г. компания продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте — средняя цена в рознице составляет 50 руб. за кг. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса».

Но недавно Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс — убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и самостоятельно устанавливать цены на продукт — и получить дополнительных покупателей.

Козлов буквально фонтанирует идеями — он готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не помощью сетевого маркетинга, как это делают производители косметики. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал, — говорит Козлов. — Но это не значит, что метод не работает».

Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал — в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу.

О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную «головную боль» — переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах.

Маржа дистрибуторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман», — улыбается Козлов. «А если серьезно, — добавляет предприниматель, — то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит».

Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем — пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы.

Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова:

«Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская нива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали.

Излюбленный прием Козлова — во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и воззвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не хотите?»

Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит.

Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают.

А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет байера наглядным агитматериалом — привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», — уверяет Козлов.

Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. тонн «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т закупила у дистрибуторов. «Овощи — сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку», — говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую ниву» как на поставщика, но сохранить как покупателя.

Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Санвэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская нива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница — тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги».

Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы).

Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5 до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядел дороговато.

Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант — добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развезти товар «Тамбовской нивы»? У Козлова готов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же „Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ».

За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть» из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и другие.

«Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим», — говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков. — Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» — большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером — иначе непонятно, как на одном сайте будет ужиться ассортимент разных сетей.

Второй способ проникнуть в квартиры — использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы “водников”, то там помимо воды еще полсотни позиций, — рассуждает Козлов. — Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100%-ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента», — считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов.

Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру — примерно +3—5С».

Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов заняться даже сетевым маркетингом.

«Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» — задается вопросом Козлов.

Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям.

По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку можно в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно “проникать” туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям — и вперед!» — строит планы предприниматель.

Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения.

Во-первых, большой вес — не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина,— предостерегает Игорь Качалов.— Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно — почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга.

В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома,— говорит предприниматель,— то потом нас оттуда уже не выбить».

#### **Вопросы и задания**

1. Используя метод SWOT-анализа, определите возможности и внешние ограничения для реализации проекта доставки продукции «до двери». Как эти возможности и ограничения для реализации проекта коррелируют с сильными и слабыми сторонами фирмы?

2. Будучи консультантом, какие вопросы вы бы задали Козлову и его коллегам для более точного анализа?

3. Оцените перспективы проекта интернет-торговли фирмы. Какие трудности здесь придется преодолеть в первую очередь?

### **Задание 3**

Составьте план маркетинга для примера из темы №2

Вид затрат на маркетинг	Месяц ведения бизнеса											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Реклама												
Рекламный щит												
Объявление в газете												
Реклама на транспорте												
Реклама в Интернете												
Листовки												

Буклеты												
Телереклама												
Радиореклама												
Маркетинговые исследования												
...												
Итого												

#### Задание 4

Определите оптовую цену предприятия, если полная себестоимость единицы продукции  $C = 30$  руб., годовой объем реализации  $Q = 6000$  ед; производственные фонды ПФ = 600 тыс. руб.; рентабельность предприятия  $R = 0,18$

Методические рекомендации к решению задания 2.2

Оптовая цена предприятия отражает нижнюю границу. Она формируется на основе полной себестоимости единицы продукции ( $C$ ) и прибыли, приходящейся на 1 руб. полной себестоимости:

$$Ц = C(1 + R),$$

где  $R$  уровень рентабельности, рассчитанный по себестоимости

#### Задание 5

Предприятие по производству продукции вида А с производственной мощностью 80 000 изделий в месяц валовые затраты при выпуске 66 000 счетчиков 678 000 руб., а при производстве 74 000 изделий — 742 000 руб.. Цена продажи - в среднем 12 руб., за изделие. Переменные затраты предприятия в основном пропорционально загрузке производственных мощностей. Предприятие работает по заказам, потому складских запасов готовых изделий не имеет,

Определите:

- переменные затраты на единицу продукции;
- постоянные расходы предприятия;
- точку безубыточности;
- сумму валовой прибыли на единицу и общую рентабельность производства при загрузке мощностей на 75 и 100% соответственно.

### Тема 4. Планирование производства продукции (работ, услуг)

#### Задание 1

Известны следующие показатели предприятия

№ п/п	Показатель	Величина
1	Стоимость оборудования в году приобретения, тыс.руб.	10000
2	Ликвидационная стоимость, тыс.руб.	270

Срок использования оборудования 10 лет. Используемый метод амортизации – линейный. После какого года эксплуатации по методу ускоренной амортизации (уменьшаемую остатка, коэффициент ускорения  $K = 2$ ) стоимость оборудования будет равна ликвидационной стоимости?

#### Задание 2

Заполните план производства и продаж в натуральных измерителях и укажите факторы, влияющие на падение и рост объема производства и продаж конкретного вида продукции, работ или услуг.

План производства, шт.

Вид продукции	Месяцы
---------------	--------

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Продукт 1												
Продукт 2												
Продукт 3												
...												
Итого												

**План продаж, шт.**

Вид продукции	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Продукт 1												
Продукт 2												
Продукт 3												
...												
Итого												

**Задание 3**

Рассчитайте потребность в основных фондах, необходимых для ведения бизнеса.

Вид основных фондов	Количество	Цена	Сумма	Примечание (собственность или аренда)
Здание				
Станок				
.....				
Итого				

Примечание. Если объект основных средств используется как арендованный, то в сумму значение не проставляют, а в примечании указывают аренда или лизинг. Сумму арендной платы по таким объектам основных фондов указывают в таблице «Прочие расходы», как дополнение при расчете себестоимости продукции, работ или услуг.

**Задание 4**

Смета расходов на строительство (Таблица 1) и смета расходов на ремонт (Таблица 2) рассчитывается, если при реализации проекта планируется строительство производственных, офисных или ремонт уже имеющихся в собственности, планируемых к приобретению, либо к аренде, но не пригодных для ведения деятельности помещений.

Заполните данные таблицы в рамках производственного плана на основе проекта из темы №2

Таблица 1 - Смета расходов на строительство

№ п/п	Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
....				
Итого:				

Таблица 2 - Смета расходов на ремонт

№ п/п	Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
1.				

2.				
3.				
4.				
...				
Итого:				

## Тема 5. Менеджмент и организационное планирование

### Задание 1

Составьте организационную структуру проекта согласно потребностям в персонале и требованиям законодательства

### Задание 2

При расчете фонда заработной платы (Таблица 1) укажите категории работников, которых планируете принимать, количество по каждой из них и предполагаемый размер заработной платы и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Начисления на заработную плату (взносы во внебюджетные фонды) рассчитываются в составе налогов, а также указываются при расчете прибылей и убытков в финансовом плане проекта.

Таблица 1 - Расчет фонда заработной платы

№ п/п	Наименование категорий работников	Кол-во человек	Зарплата одного работника	Сумма зарплаты, руб.	Начисления в фонды	Всего, руб.	Всего за год, руб.	На следующий год
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
Итого:								

### Задание 3

Определите: численность рабочих-сдельщиков на основе следующих данных.

Технологическая трудоемкость производственной программы составляет по плану 3560 тыс. нормо-ч. Реальный фонд рабочего времени в плановом периоде — 225. Реальная продолжительность рабочего дня 7,78 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,2.

### Задание 4

Определите численность рабочих участка на основе следующих данных.

Годовая производственная программа по выпуску продукции 100 тыс. шт, Плановая норма выработки в час — 5 шт. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,2. Плановый фонд рабочего времени одного рабочего — 1750,5 ч.

### Задание 5

Определите среднесписочную численность бригады на основе следующих данных.

Сменное производственное задание 60 шт. Норма времени, необходимая для изготовления одного изделия, 3 ч. Плановый коэффициент выполнения норм — 1,2. Режим работы - двухсменный. Продолжительность рабочей смены - 8 ч. Коэффициент использования номинального фонда времени - 0,9.



### Задание 6

Рассчитайте среднесписочный состав бригады на основе следующих данных.

Общий годовой объем работы бригады — 800 тыс. т. Суточная норма выработки — 120 т. Коэффициент выполнения норм — 1,2 Коэффициент использованы номинального фонда времени - 0.9. Работа производится круглосуточно 365 дней.

### Тема 6. Планирование и анализ рисков

#### План:

1. Методы снижения рисков

#### Задание 1

1. Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

2. Для проекта вашей курсовой (выпускной или РГР) работы попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков. Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта? Создайте журнал рисков проекта.

### Тема 7. Финансовое планирование

#### Задание 1

Заполните отчет о финансовых результатах исходя из данных предыдущих заданий по нижеприведенной форме

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Валовой объем продаж				
2. Себестоимость:				
Сырье и материалы				
Топливо и энергия на технологические цели				
Комплекующие изделия, полуфабрикаты, стоимость работ услуг приобретенных со стороны для производства				
Заработная плата персонала				
Дополнительная заработная плата персонала				
Страховые взносы				
Прочие расходы:				
- на рекламу				
- на оплату коммунальных услуг				
- услуги связи				
...				
Итого себестоимость				
3. Валовая прибыль				
4. Налоги				

5. Финансовый результат				

### Задание 2

Рассчитайте финансовые показатели деятельности бизнеса:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)
2. Уточненный (промежуточный) коэффициент ликвидности
3. Коэффициент текущей ликвидности

## Тема 8. Инвестиционное планирование

### Задача 1

Антонина решила завести собственное дело и открыть небольшой ларек, в котором она предполагала торговать мясом и мясными продуктами. Начальные инвестиции в дело составляют 10 000 тыс.руб. По ее оценкам, годовая прибыль ее предприятия должна была составить:

- 1 год:2800 тыс.руб.
- 2 год:3400 тыс.руб.
- 3год:3750 тыс.руб.
- 4год:4200 тыс.руб.
- Итого:14150 тыс.руб.

Рассчитать дисконтированный доход, если инвестиции используются из внутренних источников финансирования с ключевой ставкой 10%. Рассмотреть условия вложения денег в другой банк полученной суммы под 15% годовых на тот же срок 4 года

### Задание на расчетно-графическую работу по дисциплине "Бизнес-планирование"

В рамках расчетно-графической работы по дисциплине "Бизнес-планирование" студентам необходимо написать бизнес-план создания организации, реорганизации предприятия, создание новой производственной линии и т.п. по выбранной самостоятельно теме.

Тема (бизнес-идея) для выполнения РГР выбирается обучающимся самостоятельно, согласно теме научных исследований. По теме оформляется задание с указанием базового предприятия (если есть) и его производственных и экономических показателей на момент дачи задания.

### Примерный перечень тем РГР

1. Бизнес - план организации работы кафе быстрого питания
2. Бизнес - план организации работы курьерской службы
3. Бизнес - план организации службы по созданию сайтов
4. Бизнес-план по организации услуг ремонта
5. Бизнес - план по открытию стоматологической клиники
6. Бизнес - план по организации крестьянском хозяйства
7. Бизнес - план по производству теплблоков
8. Бизнес - план по организации агентства кадров
9. Бизнес - план по организации юридических услуг
10. Бизнес- план по оказанию услуг пассажирских перевозок
11. Бизнес - план по созданию парикмахерской
12. Бизнес - план по созданию салона красоты
13. Бизнес - план по созданию маникюрного салона
14. Бизнес - план организации производства топливных брикетов
15. Бизнес - план производства плетеных корзин
16. Бизнес - план организации производства изделий из дерева ручной работы
17. Бизнес - план организации мебельного магазина
18. Бизнес - план производства сувенирной продукции из дерева
19. Бизнес - план производства дров для населения

20. Бизнес план необходимо выполнить по следующей структуре

Тема РГР может выбираться студентом самостоятельно, но после согласования с преподавателем дисциплины.

Бизнес-план должен быть хорошо структурирован, быть полновесным, логичным, информационно богатым и одновременно кратким. Основные разделы бизнес-плана:

1. Титульный лист;
2. Резюме;
3. Краткая информация о предприятии;
4. Описание продукции (товара, услуги);
5. Маркетинговый план (оценка факторов конкурентоспособности предприятий конкурентов, реклама, ценообразование);
6. Производственный план;
7. Организационный план;
8. Финансовый план;
9. Календарный план реализации проекта;
10. Оценка рисков;
11. Приложения.

При выполнении РГР необходимо принять титульный лист РГР в качестве титульного листа бизнес-плана в соответствии с требованиями по оформлению работ студентов установленными кафедрой.

#### **Средство оценивания: расчетно-графическая работа**

Шкала оценивания:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 86% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «хорошо» » выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 73%, но менее 86% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «удовлетворительно» » выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 60%, но менее 73% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он набрал менее 60% баллов за правильно выполненные задания.

#### **Промежуточная аттестация по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят промежуточную аттестацию по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента» в форме зачета в 6 семестре по очной форме, в форме экзамена в 7/6 семестре.

При проведении зачета/экзамена по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура зачета/экзамена по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента»:**

##### **1. устный ответ на вопросы**

Студенту на зачете/экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

##### **2. выполнение тестовых заданий**

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

##### **3. выполнение практических заданий**

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

**Устный ответ студента на экзамене/зачете должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах бизнес-планирования в системе финансового менеджмента, знание классической и современной литературы.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения.

#### Критерии оценивания ответов

	Устный ответ	Практическое задание	Тестовые задания
<b>Отлично</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90–100 % правильно выполненных заданий
<b>Хорошо</b>	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или	70–90 % правильно выполненных заданий

		недостаточно полный.	
<b>Удовлетворительно</b>	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	50–70 % правильно выполненных заданий
<b>Неудовлетворительно</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	менее 50% правильно выполненных заданий

	<b>Устный ответ</b>	<b>Практическое задание</b>	<b>Тестовые задания</b>
<b>зачтено</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме;	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	50-100 % правильно выполненных заданий
<b>не зачтено</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в изложении материала	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	До 50 % правильно выполненных заданий

#### **Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций**

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать»,

		«уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно»

**Отметка** за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

#### **Рекомендации по проведению экзамена/зачета**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену/зачету, критериями оценивания. В результате экзамену/зачету студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене/зачете, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене/зачете следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

### **Перечень вопросов к экзамену, зачету**

1. Сущность предприятия и организационно-правовые формы хозяйствования
2. Существующий потенциал и возможности предприятия (фирмы)
3. Разработка хозяйственной стратегии и определение цели бизнес-проекта
4. Классификация бизнес-проектов
5. Стандарты управления проектами
6. Порядок разработки бизнес-плана
7. Структура и основные разделы бизнес-плана
8. Бизнес-планирование: понятие структура, основные ошибки в планировании
9. Программные средства в бизнес-планировании: преимущества и недостатки
10. Планирование выхода нового товара на рынок
11. Качество и конкурентоспособность продукции в бизнес-планировании
12. Система управления качеством и сертификация продукции
13. Анализ рынков сбыта для определения целесообразности вывода нового продукта (работ, услуг).
14. Прогноз объема сбыта и планирование продаж нового продукта (работ, услуг)
15. Производственная программа на основе построения точки безубыточности.
16. Планирование и обоснование производственной мощности предприятия
17. Планирование оборотных средств
18. Планирование затрат и себестоимости
19. Организационная структура предприятия: этапы построения, требования и классификация.
20. Проектирование организационной структуры организации
21. Производительность и нормирование труда
22. Оплата труда, мотивация и стимулирование
23. Понятие и виды рисков в предпринимательстве
24. Анализ и оценка рисков
25. Методы снижения рисков
26. Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование
27. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия
28. Планирование прибыли и ее распределение
29. Оценка финансового состояния
30. Сущность, классификация и структура инвестиций
31. Методы финансирования инвестиций
32. Критерии и методы оценки эффективности инвестиционных проектов
33. График Ганта в бизнес-планировании
34. Календарный план проекта

### **Тест по дисциплине «Бизнес-планирование в системе финансового менеджмента»**

#### **0 вариант**

#### **1. Типовая структура бизнес-плана состоит из следующих разделов:**

- А) общий раздел (резюме)
- Б) план маркетинга

- В) организационный план
- Г) план продаж
- Д) производственный план
- Е) анализ безубыточности
- Ж) финансовый план
- З) анализ чувствительности проекта
- И) приложения

**2. Бизнес-план – это...**

- А) необходимый документ для получения денежных средств, получения льгот
- Б) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности
- В) предприятия или фирмы на определённом рынке в сложившихся организационно-экономических условиях
- Г) развёрнутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект

**3. Заключительной стадией бизнес-планирования является:**

- А) стадия разработки
- Б) стадия реализации
- В) стадия продвижения на рынок
- Г) стадия разработки

**4. Укажите, какой раздел пишется только после завершения работы над бизнес-планом:**

**Выберите один из 4 вариантов ответа:**

- А) финансовый план
- Б) план производства
- В) резюме
- Г) оценка рынков и страхования

**5. Наличие ресурсов дает возможность...**

- А) выбора различных целевых рынков
- Б) отсрочки финансирования проекта
- В) роста ликвидности проекта
- Г) сокращения срока реализации проекта

**6. Главной задачей производственного плана является...**

- А) выбор оптимального варианта использования ресурсов и производственного потенциала, обеспечивающего наибольший эффект
- Б) выбор экономичного варианта использования ресурсов и производственного потенциала, обеспечивающего наибольший эффект
- В) выбор варианта максимального использования ресурсов и производственного потенциала, обеспечивающего наибольший эффект
- Г) выбор варианта минимального использования ресурсов, но наибольшего производственного потенциала

**7. К факторам, влияющим на производственную мощность, относятся:**

- А) производительности и количество оборудования
- Б) качество сырья, материалов и своевременность их поставок
- В) уровень организованности производства и труда
- Г) уровень образование и опыт работников использующих оборудование

**8. В планирование запасов для производства продукции (работ, услуг) входят:**

- А) планирование текущего запаса
- Б) планирование страхового запаса
- В) планирование товарного запаса
- Г) планирования запасов готовой продукции



- 9. К задачам анализа использования фонда заработной платы относят:**
- А) оценка величины оплаты труда за определенный период
  - Б) предупреждение перерасхода по оплате труда
  - В) соблюдение соотношения между темпами роста оплаты труда и темпами роста производительности
  - Г) выявление недостатка материального стимулирования работников.
- 10. Производственный риск связан с...**
- А) выпуском продукции и оказанием услуг с осуществлением любых видов производственной деятельности
  - Б) процессом реализации товаров и услуг
  - В) отношениями финансовых институтов с предприятием.
- 11. Входит ли в структуру бизнес-плана организационный и финансовый планы:**
- А) Да;
  - Б) Нет;
  - В) Только организационный;
  - Г) Только финансовый;
  - Д) Только маркетинговый и план производства;
- 12. Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование:**
- А) Управленческих групп;
  - Б) Управленческих команд;
  - В) Связей между управленческими группами и командами;
  - Г) Верно 1 и 2;
  - Д) Все ответы верны
- 13. Выбрать верное утверждение.**
- А) Для реализации бизнес-плана важно, чтобы оргструктура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политики предприятия;
  - Б) Организационная структура управления не является основанием для разработки штатного расписания;
  - В) Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания;
- А) Верно только А
  - Б) Верно только Б
  - В) Верно только В
  - Г) Верно А и Б
  - Д) Верно А и В
- 14. Ключевые менеджеры - это -**
- А. Менеджеры, занимающие основные руководящие посты;
  - Б. Менеджеры, отвечающие за разработку концепции и стратегии компании;
  - В. Все менеджеры являются ключевыми;
- А) Верно только А
  - Б) Верно только Б
  - В) Верно только В
  - Г) Верно А и Б
  - Д) Все варианты верны
- 15. Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя :**
- А. ФИО, год рождения;
  - Б. Номер и серия паспорта;
  - В. Стаж работы;
  - Г. Занимаемая должность;
  - Д. Уровень и условия вознаграждения;
- А) А, В, Д;

- Б) Б, Г, Д;
- В) А, Б, В, Г, Д;
- Г) А, Г, Д;
- Д) А, Б, Г;

**16. В случае предполагаемого расширения существующей команды менеджеров необходимо указать потребности в руководящих работниках, а именно:**

1. Должности;
2. Основные обязанности и полномочия
3. Требуемая квалификация и опыт
4. Процесс найма персонала
5. Сроки занятости
6. Ожидаемый вклад в успех компании

**17. Кадровая политика -**

- А. Система правил и норм работы с персоналом;
  - Б. Обеспечивает процессы воспроизводства, управления и развития персонала;
  - В. Осуществляется в соответствии с выбранной стратегией организации;
- А) Верно только А
  - Б) Верно только Б
  - В) Верно только В
  - Г) Нет правильного ответа
  - Д) Все ответы верны

**18. При разработке календарного плана учитываются:**

- А) Затраты времени на выполнение работ;
- Б) Сроки выполнения;
- В) Последовательность проведения работ;
- Г) Учитываются только 1 и 2
- Д) Учитывается все 1,2,3

**19. Затраты времени на выполнение работ это затраты на :**

- А. Государственную регистрацию;
  - Б. Оформление лицензий;
  - В. Заключение договоров аренды помещений;
  - Г. Разработка рабочего проекта;
- А) А,В,Г
  - Б) А,Б,Г
  - В) Б,В,Г
  - Г) А,Б,В, Г
  - Д) А,Г

**20. В финансовом плане необходимо отразить следующие разделы:**

- А. Прибыль;
  - Б. Цены на продукцию;
  - В. Денежный поток;
- А) Верно только А
  - Б) Верно только Б
  - В) Верно только В
  - Г) Верно А и Б
  - Д) Верно А и В
  - Е) Верно Б и В

**21. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...**

- А) вариация имиджа товара
- Б) вариация товара

В) конкурентоспособность товара

Г) элиминация

**22. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):**

А) денежных средств;

Б) зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;

В) информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;

**23. Инвестиционный проект:**

А) может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть

Б) это самостоятельный документ.

**24. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:**

А) нет верного варианта

Б) социальные, организационные, коммерческие

В) технические, коммерческие, социальные

Г) экономические, социальные, организационные

**25. Источниками инвестиций являются:**

А) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства

Б) все варианты верны.

В) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений

Г) нет верного ответа

Д) различные формы заемных средств

Е) собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства

### Перечень практических заданий

#### Задача 1

Приведите примеры факторов, влияющих на макросреду предприятия по производству металлических дверей

Индикатор	Пример
Природные факторы	
Экономические факторы	
Демографические факторы	
Научно-технические факторы	
Политические факторы	
Факторы культурного окружения	

#### Задача 2

Определите оптовую цену предприятия, если полная себестоимость единицы продукции  $C = 30$  руб., годовой объем реализации  $Q = 6000$  ед; производственные фонды ПФ = 600 тыс. руб.; рентабельность предприятия  $R = 0,18$

#### Задача 3

На предприятии выпуск от реализации продукции составил 3000 тыс.руб. при переменных затратах 1920 тыс.руб. и постоянных затратах 876 тыс.руб. реализовано 12 тыс. изделий по цене 250 руб.за штуку. Определить точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

#### Задача 4

Объем выпуска 5000 шт., общие переменные затраты – 15000 руб., постоянные затраты – 27000 руб. Оцените, выгодно ли закупать эти изделия по цене 8 руб., если постоянных затрат можно избежать?

#### Задача 5

Предприятие, производящее изделие А, имеет оборудование с эффективностью 100% и коэффициентом использования мощности 50%. Три производственные линии используются для выпуска изделия А. Линии работают 7 дней в неделю по три 8-часовых смены в день. Каждая линия спроектирована на 120 стандартных изделий А в час. Необходимо определить нормативную мощность предприятия (изделий в неделю).

#### Задача 6

Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

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

##### **Средство оценивания: доклад**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

##### **Средство оценивания: реферат**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ]. –

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Текст реферата заключается датой его завершения и личной подписью студента.

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по-прежнему наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.