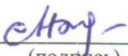


Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
« 28 » августа 2023 г., протокол № 1  
заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ А.В. Видякин  
(подпись)

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**  
для студентов по направлению подготовки бакалавриата

Направление 38.03.02 Менеджмент

Разработчик: Латков Н.Ю.

Кемерово 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	3
1.1 Перечень компетенций .....	3
1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования .....	4
1.3 Описание шкал оценивания .....	6
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий .....	7
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	9
2.1 Текущий контроль знаний студентов .....	9
2.2 Промежуточная аттестация .....	18
2.3 Вопросы к зачету .....	19
2.4 Типовой вариант зачетного тестирования .....	20
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	26

# 1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

## 1.1 Перечень компетенций

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

## 1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть» (З1, У1, В1, З2, У2, В2, З3, У3, В3), расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

Таблица 1 – Соответствие этапов (уровней) освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			Оценочные средства
		1	2	3	
<p><b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, действовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p> <p><b>Второй этап</b> (продолжение формирования) Обосновывает и оценивает эффективность каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью с учетом требований заинтересованных сторон</p>	<p>Планируемые результаты обучения</p> <p><b>Знать:</b> - технологии, принципы и методы разработки организационно-управленческих решений, основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений; <b>Уметь:</b> - анализировать требования заинтересованных сторон, осуществлять обоснование и объективную оценку множества альтернативных вариантов решения, принимать решение в его проектной полноте; <b>Владеть:</b> - методами обоснования и оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью с</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение анализировать задачи, выделять ее базовые составляющие зная основы анализа и декомпозиции задач</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать поставленные задачи, выделять ее базовые составляющие основы анализа и декомпозиции задач</p>	<p>Успешное и систематическое умение анализировать поставленные задачи, выделять ее базовые составляющие основы анализа и декомпозиции задач</p>	<p>Защита отчета по практике</p>

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			Оценочные средства
		1	2	3	
<p><b>Второй этап</b> (продолжение формирования) Определяет, интерпретирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи</p>	<p>учетом требований заинтересованных сторон;</p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы, способствующие повышению и снижению эффективности управленческого решения, оценки последствий и формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать обратную связь по оценке качества принятого решения, разрабатывать план мероприятий по реализации принятого решения в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации коммуникации с заинтересованными сторонами при принятии и реализации решения, определения факторов, влияющих на эффективность решения; принятого решения;</li> </ul>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками организации коммуникации с заинтересованными сторонами при принятии и реализации решения, определения факторов, влияющих на эффективность решения и умение организовывать обратную связь по оценке качества принятого решения с организацией его выполнения</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками организации коммуникации с заинтересованными сторонами при принятии и реализации решения, определения факторов, влияющих на эффективность решения и умение организовывать обратную связь по оценке качества принятого решения с организацией его выполнения</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками организации коммуникации с заинтересованными сторонами при принятии и реализации решения, определения факторов, влияющих на эффективность решения и умение организовывать обратную связь по оценке качества принятого решения с организацией его выполнения</p> <p style="text-align: right;">Защита отчета по практике</p>	

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.

### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при текущем контроле и промежуточной аттестации используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительно	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворительно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчет доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $n$  – количество формируемых когнитивных дескрипторов;  
 $m_i$  – количество оценочных средств  $i$ -го дескриптора;  
 $k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия  $i$ -го дескриптора;  
5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения  $A$  (в %) к доле выполнения критерия и соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### 1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

#### Экзаменационное тестирование

Экзаменационное тестирование проводится в день экзамена в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru/course/index.php?categoryid=3313>

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения экзаменационного тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 60 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 120 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## 2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

### 2.1 Текущий контроль знаний студентов Комплект вопросов для собеседования по разделам

#### Тема 1 Основные формы организации бизнеса

1. Какова типология организационных форм бизнеса?
2. В чем заключается особый статус «малого бизнеса»?
3. Назовите основные критерии отнесения компании к категории «малой».
4. Перечислите базовые формы организации бизнеса.
5. Назовите преимущества и недостатки индивидуальной формы организации бизнеса.
6. Назовите преимущества и недостатки коллективной формы организации бизнеса?
7. Назовите преимущества и недостатки корпоративной формы организации бизнеса.
8. Какая отрасль российского права определяет правовые формы организации бизнеса.
9. Перечислите правовые формы организации бизнеса в РФ.

#### Тема 2 Практические действия при создании собственного Предпринимательского дела

1. В чем заключается сущность и содержание процесса создания собственного дела?
2. Дайте характеристику современной российской предпринимательской среды.
3. Дайте характеристику современному российскому предпринимателю.
4. Функции, реализуемые предпринимателем в процессе создания собственного дела?
5. Основные этапы процесса создания собственного дела?
6. Предпринимательская идея и цели создания собственного дела.
7. В чем заключается постановка целей создания конкретного предприятия?
8. Информационное обеспечение создания собственного дела.
9. Основные направления исследования предпринимательской среды при создании собственного дела.

#### Тема 3 Резюме – главный раздел бизнес-плана

1. Требования к содержанию титульного листа.
2. Роль резюме как раздела бизнес-плана.
3. Содержание резюме.
4. Краткое представление бизнес-идеи. На какие три ключевых вопроса должно отвечать описание бизнес-идеи?
5. Почему резюме располагается в начале бизнес-плана, а пишется в конце?

## 6. Основные акценты при описании продуктов?

### **Тема 4. Характеристика объекта бизнес-планирования**

1. Назначение общего описания компании в бизнес-плане.
2. Сведения о предприятии в его общей характеристике.
3. Какие главные факторы должны быть представлены в общем описании компании?
4. Нужно ли проводить анализ отрасли в бизнес-плане создания нового предприятия малого бизнеса?
5. Назовите показатели, используемые для описания отрасли экономической деятельности и рынка сбыта.
6. Какие ключевые вопросы необходимо рассмотреть в анализе отрасли?
7. Какие методы могут быть использованы для проведения анализа отрасли?
8. Перечислите основные шаги проведения процесса анализа отрасли для предприятий малого бизнеса.
9. В чем состоит значимость выявления ключевых факторов успеха для предприятий малого бизнеса?

### **Тема 5. Исследование и анализ рынка**

1. Источники и методы сбора данных могут быть использованы для проведения маркетингового исследования в разделе «Анализ рынка».
2. Основные составляющие раздела «Анализ рынка».
3. С какой целью проводится макро- и микросегментирование в анализе рынка товаров?
4. Назовите основные методы микросегментирования рынка, укажите их преимущества и недостатки.
5. По каким критериям можно судить об эффективности проведенного сегментирования рынка?
6. Как прогнозируется емкость рынка?
7. Что характеризуют показатели потенциала рынка и доли рынка компании?
8. Как можно рассчитать степень удовлетворения спроса?
9. На основе каких показателей можно оценить спрос на потребительские товары?
10. Какие подходы могут быть использованы для оценки емкости рынка?
11. Каковы цели и задачи анализа внешней среды?
12. Охарактеризуйте факторы внешней среды: выбор, оценка, прогнозирование.
13. Назовите принципы и методы учета факторов внешней среды в планировании.
14. Как проводится анализ макроокружения?
15. Как осуществляется анализ непосредственного окружения?
16. Внутренняя среда: выбор факторов, анализ, прогнозирование.
17. Как осуществляется анализ и оценка факторов внутренней среды для целей планирования?

18. Как осуществляется оценка и анализ факторов внутренней и внешней среды для разработки и корректировки глобальных и локальных стратегий

### **Тема 6. План маркетинговых действий на рынке**

1. Каковы основные составляющие плана маркетинга?
2. В чем состоит различие между маркетинговым планом и маркетинго-вой стратегий?
3. В чем состоит различие между прогнозом продаж и планом продаж?
4. Назовите известные вам методы прогнозирования продаж, их достоинства и недостатки. В каких ситуациях целесообразно использовать каждый из методов?
5. Что необходимо учитывать для составления достоверного прогноза продаж?
6. Какие альтернативные сценарии рекомендуется разрабатывать при формировании прогноза продаж?
7. Что необходимо учитывать при формировании плана продаж?
8. Что должно быть отражено при описании стратегии маркетинга?
9. Что должна содержать в себе маркетинговая программа и какие виды издержек необходимо учитывать на ее реализацию?
10. Как осуществляется планирование жизненного цикла?
11. Жизненный цикл продукции: методы планирования продаж.
12. Назовите жизненный цикл брендов, товарной марки.

### **Тема 7. План производства**

1. Каково содержание производственного плана? Какие расчеты следует выполнить при его составлении?
2. Структура и показатели производственной программы.
3. От чего зависит значимость и степень детализации разработки плана производства?
4. Охарактеризуйте методические аспекты планирования производства продукции.
5. Какова технология планирования производства продукции?
6. Как осуществляется расчет и планирование производственной мощности?
7. Как осуществляется планирование выпуска продукции?
8. Как осуществляется планирование потребности в материально-технических ресурсах?  
Как осуществляется планирование потребности в оборудовании и запасных частях к ним?

### **Тема 8. Организационный план**

1. Какие подразделы должен содержать организационный план?
2. Почему опытные инвесторы уделяют пристальное внимание рассмотрению организационного плана?
3. Какова последовательность действий по разработке проекта оргструктуры управления предприятием?

4. Какие принципы должны быть учтены при разработке оргструктуры управления предприятием?

5. Какие изменения должны отражаться в организационной структуре по мере развития предприятия?

6. С какой целью в бизнес-плане представляется информация по ключевым менеджерам и владельцам бизнеса?

### **Тема 9 Финансовый план**

1. Какие основные документы входят в состав финансового плана?

2. Охарактеризуйте содержание и значение финансового плана.

3. В чем принципиальное различие в подготовке финансовых документов: плана прибылей и убытков и плана денежного потока?

4. В чем принципиальное отличие понятий притока и оттока денежных средств от доходов и расходов?

5. Какова последовательность разработки финансового плана?

6. Что такое денежный поток и для чего он прогнозируется?

7. Покажите порядок разработки прогноза объема продаж, денежных поступлений и расходов, затрат и прибыли, баланса активов и пассивов в финансовом разделе бизнес-плана.

8. Какие методы применяются для прогнозирования финансовых результатов?

9. С какой целью разрабатывается стратегия финансирования? Каково содержание этого раздела?

10. Что означает выражение «денежный поток от операционной деятельности»?

11. Всегда ли получение значительной прибыли за период означает увеличение денежных средств предприятия? Объясните почему.

12. Какое влияние оказывает амортизация на налоги?

13. В чем различие между денежным потоком проекта и денежным потоком предприятия?

14. Какое требование, предъявляемое к плану денежных потоков, является необходимым для принятия проекта?

15. Как осуществляется планирование покрытия издержек?

### **Тема 10 Анализ и оценка рисков**

1. Виды и факторы риска.

2. Качественный и количественный анализ риска.

3. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности.

4. Методы снижения риска.

5. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь.

6. Хозяйственный риск: его роль и место в планировании.

## **Тема 11 Анализ и оценка проекта**

1. Что показывает анализ безубыточности и на основе каких методов может быть рассчитана точка безубыточности?
2. Что характеризует показатель запаса прочности?
3. Каковы основные рекомендации по проведению анализа безубыточности?
4. Какие методы могут быть использованы для оценки экономической эффективности проектов и в чем принципиальное различие между ними?
5. Где и в каких ситуациях используется метод расчета простого срока окупаемости?
6. Какова сущность метода, основанного на расчете бухгалтерской нормы доходности проекта? В чем состоят его достоинства и недостатки?
7. Каково влияние выбранной ставки дисконтирования на содержание денежного потока проекта?
8. В чем суть метода, основанного на расчете чистой приведенной стоимости? Укажите его достоинства и недостатки.
9. Какова сущность и роль показателя внутренней нормы доходности для принятия решения относительно приемлемости проекта к реализации?
10. Что показывает индекс прибыльности и каково его влияние на условие реализации проекта?
11. Какие факторы необходимо анализировать при проведении анализа чувствительности проекта и оценки их влияния на эффективность проекта?
12. Какие показатели используются в анализе чувствительности для характеристики финансового результата проекта?
13. Какова процедура проведения анализа чувствительности?
14. При каких условиях проект считается устойчивым к возможным изменениям исследуемых факторов?

## **Комплект разноуровневых задачи и заданий**

### **Тема 5. Исследование и анализ рынка**

**Задача 1.** На рынке общий оборот услуг по пошиву и ремонту одежды составил 14 млн. руб. Оборот предприятия в общем обороте — 5 млн. руб. Результаты исследования рынка показали, что на этом рынке оборот можно повысить до 20 млн. руб., если заинтересовать потенциальных покупателей. Какова доля этого предприятия на рынке? Каковы потенциал рынка, потенциал сбыта предприятия? Какой потенциал рынка уже использован?

**Задача 2.** Определить прогнозируемый объем реализации молочных товаров на основе данных изучения рынка и района деятельности предприятия. В отчетном периоде реализация составила 3450 тыс. руб. В предстоящем периоде численность населения сократится на 4%, среднелюдиное потребление товаров увеличится на 2%, уровень цен возрастет на 1,4%.

**Задача 3.** Определить емкость рынка города и прогнозируемый оборот фирмы на предстоящий год на основе маркетинговых исследований. Денежные доходы населения города 1150 млн. руб. Нетоварные расходы населения составляют 28% от доходов, инорайонный спрос – 9,5 млн. руб., закупки организаций и предприятий – 4,6 млн. руб. Доля товарооборота фирмы в емкости рынка города – 20%.

## Тема 6. План маркетинговых действий на рынке

**По материалам конкретного предприятия выполнить:**

1. SWOT - анализ внешней и внутренней среды предприятия, определить его сильные и слабые стороны, главные факторы воздействия внешней среды и сформулировать меры по улучшению работы предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы, с использованием элементов SWOT - анализа. Используя методику SWOT - анализа придумайте систему факторов, характеризующих работу фирмы. Результаты оформите в таблицу 1.

Таблица 1

SWOT-анализ предприятия

Факторы, характеризующие фирму	Преимущества	Недостатки	Оценка
1	2	3	4
Экономика фирмы • •			
Производство • • •			
Научные исследования и разработки • •			

Маркетинг • •			
Кадры • • •			
Финансы • • •			

## Тема 7. План производства

**Задача 1.** На основе данных постройте баланс основных фондов по полной первоначальной стоимости и остаточной стоимости и исчислите коэффициенты обновления, выбытия, годности и износа основных фондов. Результаты занести в таблицу 2.

Таблица 2

### Показатели использования основных фондов

Наименование показателей	Тыс. руб.
Полная первоначальная стоимость производственных основных фондов на начало года	8 000
Износ основных фондов на начало года	2840
Введено в действие в течение года	400
Выбыло в течение года, в том числе:	
по полной первоначальной стоимости	500
по стоимости за вычетом износа	30
Начислено амортизации за год	400
Затраты на модернизацию за год	150

**Задача 2.** Рассчитать необходимый объем закупок материалов на второй квартал текущего года по следующим данным:

- расход материала за 1 квартал – 380 тыс. руб.;
- остаток материала на конец 1 квартала – 65 тыс. руб.;

- прогнозируемый темп прироста производства во 2 квартале – 4,5%;
- оптимальный размер запасов материалов на конец 2 квартала – 15 дней.

**Задача 3.** Определить товарные запасы на конец квартала в сумме и днях, если:

- остаток товаров на начало квартала – 764 тыс. руб.;
- реализация за квартал – 5683 тыс. руб.;
- поступление товаров – 5497 тыс. руб.;
- прочее выбытие товаров – 85 тыс. руб.

## Тема 9. Финансовый план

**Задача 1.** Средняя за анализируемый период стоимость активов, участвующих в основной деятельности предприятия – 30000 тыс. руб. Выручка от реализации – 35000 тыс. руб. Прибыль от реализации – 2000 тыс. руб. Рассчитать рентабельность активов. Оценить факторы, определяющие этот уровень рентабельности. Определить возможности повышения рентабельности активов.

**Задача 2.** Экономические показатели фирмы за год: товарооборот – 410 тыс. руб. Средний процент торговой надбавки – 22,67%, уровень издержек обращения – 10,34%, внереализационные доходы – 3,2 тыс. руб. Внереализационные расходы – 5,6 тыс. руб. НДС и налог на прибыль, в соответствии с законодательством. Для приобретения оборудования фирме необходимы средства в сумме 13 тыс. руб. Рассчитать балансовую прибыль и проверить возможность оплаты стоимости оборудования за счет чистой прибыли.

**Задача 3.** Рассчитать и графически отразить точку безубыточности на основании следующих данных. Фиксированные издержки составляют 10000 руб., цена единицы продукции равна 5 руб., переменные издержки составляют 80% продажной цены. Что произойдет, если фиксированные издержки возрастут на 10%. Каково будет влияние 10% снижения переменных издержек?

## Тема 10. Анализ и оценка рисков

**Задача 1.** Вероятности реализации пяти факторов риска такова:  $p_1 = 0,07$ ;  $p_2 = 0,10$ ;  $p_3 = 0,08$ ;  $p_4 = 0,05$ ;  $p_5 = 0,03$ . При этом известно, что реализация хотя бы одного из факторов риска приведет к потере инвестиций, которые равны 100 млн. руб. В то же время известно, что если ни один из факторов риска не реализуется, то инвестор получит прибыль в 80 млн. руб. в год. Какова ожидаемая стоимостная оценка инвестиций? Стоит ли инвестировать такое рискованное дело, если норма дисконта составляет 11%?

**Задача 2.**



Компания рассматривает вопрос о строительстве фабрики. Возможны три варианта действий.

А. Построить большую фабрику стоимостью  $M1 = 610$  тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 240$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,75$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 40$  тыс. долларов) с вероятностью  $p2 = 0,25$ .

Б. Построить маленькую фабрику стоимостью  $M2 = 340$  тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R1 = 140$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1 = 0,75$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R2 = 15$  тыс. долларов) с вероятностью  $p2 = 0,25$ .

В. Отложить строительство фабрики на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3 = 0,85$  и  $p4 = 0,15$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить фабрику по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5 = 0,92$  и  $p6 = 0,08$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания фабрику строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

## Тема 11 Анализ и оценка проекта

**Задача 1.** Рассчитайте величину плановой рентабельности проекта и срок окупаемости проекта для следующих условий.

Общая стоимость проекта – 20 000 000 руб. Загрузка - рассчитано на 14 двухместных номеров (28 мест), 12 люксов (28-56 мест), 2 VIP люкса (4 – 12 мест). В целом, по ценовой политике, усреднено для простоты расчетов, можно взять общее количество мест - 96. Средняя стоимость одного места – полный пансион (проживание, питание) в день – 2100 руб. (75 \$).

Учитывая сезонный характер эксплуатационного периода, а также необходимость понижающего коэффициента заполняемости – 0.7, примем за количество рабочих дней в месяц – 20 дней.

Как правило, общая сумма себестоимости услуг, а также различные налоги и отчисления составляют не более 50% от суммы дохода.

### **Задача 2.**

В бизнес-плане предприятия, создаваемого для освоения коммерчески перспективного нового продукта, значится, что его ожидаемые балансовая прибыль (за вычетом налога на имущество и других обязательных платежей и сборов, взимаемых с балансовой прибыли) и балансовая стоимость активов через год составят соответственно 20 и 110 млн. руб. В этом же документе указано, что предприятие через год будет иметь непогашенные долги на сумму 15 млн. руб. и за год из не облагаемой налогом части прибыли выплатит процентов по кредитам на

сумму 5 млн руб. Ставка налога на прибыль, закладываемая в бизнес-план, равна 24%. Из опубликованного финансового отчета аналогичного предприятия (полностью специализирующегося на выпуске технически близкого продукта, который удовлетворяет те же потребности, и являющегося открытым акционерным обществом с ликвидными акциями) следует, что за несколько прошедших лет отношение котируемой на фондовой биржестоймости одной акции этого предприятия к его приходящейся на одну акцию годовой прибыли после налогообложения оказалось равным в среднем 5,1.

Мультипликатор «Цена/Балансовая стоимость» по этому предприятию составил за ряд прошедших лет 2,2. Как должен будет оценить инвестор будущую рыночную стоимость создаваемого предприятия по состоянию на год вперед после начала его деятельности, если инвестор доверяет статистике и сопоставимости сравниваемых фирм по мультипликатору «Цена/Прибыль» на 85% (субъективная оценка), а по мультипликатору «Цена/Балансовая стоимость» - на 15% (имея в виду, что в сумме данному методу оценки он доверяет на 100%)?

## **2.2 Промежуточная аттестация**

### **Вопросы для собеседования**

1. Структура и функции бизнес-плана.
2. Содержание и методики разработки бизнес-плана по производству новой продукции или услуг.
3. Содержание раздела «Описание проекта» (резюме) бизнес-плана. Задачи резюме.
4. Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции в бизнес-плане.
5. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия в бизнес-плане.
6. Анализ рынка основных конкурентов в бизнес-плане.
8. Планирование производства и краткое содержание производственной программы предприятия в бизнес-плане.
9. Определение потребности в основных формах и оборотных средствах в бизнес-плане.
10. Состав и структура плана в маркетинговой деятельности в бизнес-плане.
11. Ценовые стратегии, применяемые в бизнес-плане, их краткое содержание.
12. Анализ системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Его содержание.
13. Организационный план в бизнес-плане предприятия и определение эффективной организационной структуры предприятия.
14. Виды рисков и план по рискам в бизнес-плане.
15. Финансовый план и роль этого раздела в бизнес-плане.

16. Российский и зарубежный опыт бизнес-планирования.
17. Отраслевые особенности бизнес-планирования.
18. Особенности разработки и представления бизнес-плана для привлечения инвестиций.
19. Методы анализа поставщиков и потребителей для формирования бизнес-плана.
20. Отличие бизнес-плана от стратегического плана и текущего плана предприятия.
21. Общая характеристика предприятия и продукции: данные необходимые для бизнес-планирования.
22. Обоснование конкурентоспособности продукта (услуги) для включения в бизнес-план.
23. Определение потребности в персонале для реализации бизнес-проекта.
24. Планирование затрат на оплату труда для реализации бизнес-проекта.
25. Характеристика разделов маркетингового плана: (каналы распределения товаров/услуг, методы стимулирования продаж).
26. Характеристики организационной структуры управления организацией и возможность реализации бизнес-проекта.
27. Составление графика реализации бизнес-проекта, его необходимость и значение.
28. Характеристика возможных рисков бизнес-планирования и реализация бизнес-проекта.
29. Прогноз объема продаж: необходимость, значение, порядок составления.
30. График безубыточности как обоснование реалистичности финансового плана.

### **2.3 Вопросы к зачету**

1. Бизнес-план и его назначение
2. Виды бизнес-проектов. Отличие бизнес-плана от других плановых документов
3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана
4. Основные этапы и порядок разработки бизнес-планирования
5. Формирование бизнес-идеи
6. Презентация бизнес-плана
7. Аудит бизнес-плана внешними инвесторами
8. Процесс реализации бизнес-плана
9. Концепция бизнеса (резюме). Характеристика объекта бизнеса
10. Исследование и анализ рынка и конкуренции
11. Оценка конкурентоспособности предприятия и товара (работ, услуг)
12. Отбор целевых сегментов и прогнозирование рынка
13. Производственный план

14. Организационный план: выбор организационно-производственной структуры, планирование численности персонала, фонда заработной платы
15. Маркетинговый план
16. Ценообразование: ценовая политика предприятия, методы ценообразования, модификация цен
17. Продвижение товара (работ, услуг), способы реализации
18. Рекламная политика
19. Финансовый план: прогноз прибылей и убытков, баланс, движение наличных средств
20. Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности
21. Потребность и источники финансирования
22. Потенциальные риски и их страхование
23. Программные средства разработки бизнес – плана.

## **2.4 Типовой вариант зачетного тестирования Вариант 1**

### **1. Основной внутренней функцией бизнес-плана является...**

- А) расчет стоимости бизнеса
- Б) проведение рекламной компании
- В) выявление угроз и возможностей
- Г) привлечение инвестиций

### **2. Бизнес-план освоения нового производства относится к виду \_\_\_\_\_ планирования.**

- А) экономического
- Б) долгосрочного
- В) текущего
- Г) стратегического

### **3. В зависимости от горизонта планирования выделяют \_\_\_\_\_ планирование:**

- А) непрерывное
- Б) долгосрочное
- В) оперативное
- Г) тактическое

### **4. Наименьшая погрешность в расчетах (10-15%) при разработке бизнес-плана наблюдается на этапе...**

- А) возникновения идей
- Б) строительства объекта

- В) рабочего проектирования
- Г) финансирования проекта

**5. Основная функция бизнес-плана заключается в ...**

- А) привлечении денежных средств
- Б) оперативном управлении фирмой
- В) контроле процесса развития фирмы
- Г) координации и регулировании

**6. Основной целью \_\_\_\_\_ плана является отражение планируемого объема выручки, стоимости продаж, чистой прибыли и движения финансовых потоков.**

- А) промышленного
- Б) маркетингового
- В) производственного
- Г) финансового

**7. План денежных расходов и поступлений отражается в разделе бизнес-плана:**

- А) «План производства»
- Б) «Организационный план»
- В) «Маркетинговый план»
- Г) «Финансовый план»

**8. Разработка годового плана начинается с плана...**

- А) по труду и кадрам
- Б) производства
- В) продаж
- Г) материально-технического обеспечения

**9. Расчеты себестоимости выпускаемой продукции (услуг) выполняются в \_\_\_\_\_ разделе бизнес-плана.**

- А) производственном
- Б) финансовом
- В) маркетинговом
- Г) организационном

**10. Резюме бизнес-плана содержит краткие сведения о (об) ...**

- А) рынках сбыта, конкурентах, и результаты маркетингового анализа рынка
- Б) месте расположения объекта инвестиций
- В) технологическом процессе планируемого производства
- Г) сущности предлагаемого проекта и его эффективности

**11. Разработка бизнес-плана начинается с...**

- А) организационного плана
- Б) плана производства
- В) плана маркетинга
- Г) финансового плана

**12. Бухгалтерский баланс характеризует...**

- А) денежные потоки организации за определенный период времени – отчетный год
- Б) финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату
- В) финансовые результаты деятельности организации за весь отчетный период
- Г) изменение показателей эффективности финансовой деятельности за отчетный период

**13. К относительным показателям эффективности производственной деятельности относятся показатели ...**

- А) рентабельности
- Б) ликвидности
- В) деловой активности
- Г) финансовой устойчивости

**14. Величина собственного капитала предприятия отражается в бухгалтерском балансе в...**

- А) итоге актива баланса
- Б) разделе «Капитал и резервы»
- В) приложении к балансу форме №2 «Отчёт о прибыли и убытках»
- Г) разделе «Внеоборотные активы»

**15. Для оценки деловой активности предприятия применяется...**

- А) расчет собственного оборотного капитала
- Б) сопоставление собственного и заемного капитала
- В) сопоставление текущих активов и пассивов
- Г) расчет показателей оборачиваемости капитала

**16. Источниками информации для исследования финансового положения предприятия является...**

- А) статистические данные
- Б) бухгалтерская и финансовая отчетность
- В) данные управленческого учета
- Г) вся рабочая документация аппарата управления

**17. К положительным тенденциям изменений в пассиве баланса предприятия, отражающих укрепление финансового положения можно отнести увеличение...**

- А) заемных средств

- Б) краткосрочной кредиторской задолженности
- В) уставного капитала
- Г) объемов кредита

**18. Коэффициент автономии используется для характеристики ...**

- А) структуры собственного капитала
- Б) структуры активов предприятия
- В) независимости предприятия от внешних источников финансирования
- Г) структуры заемного капитала

**19. Под финансовой устойчивостью предприятия подразумевается состояние счетов предприятия, гарантирующее ...**

- А) быструю реализацию активов
- Б) его ликвидность
- В) постоянное покрытие убытков
- Г) независимость предприятия от внешних источников финансирования

**20. Эффективность производственной деятельности предприятия определяется...**

- А) выпущенными акциями
- Б) точкой безубыточности
- В) размером полученной прибыли
- Г) соотношением затрат и результатов

**21. Планирование это:**

- а) функция управления по определению будущих целей, пропорций и ресурсов функционирования организации
- б) функция управления по определению будущих пропорций и ресурсов функционирования организации
- в) функция управления по определению будущих ресурсов функционирования организации, необходимых для достижения поставленных целей.

**22. Стратегический план это:**

- а) долгосрочный план, предусматривающий набор перспективных целей, формирование миссии и стратегий деятельности организации
- б) перспективный план, предусматривающий формирование миссии, перспективных целей и набор альтернативных вариантов поведения (стратегий) организации на каждый из возможных вариантов развития её внешней среды.
- в) план поведения организации в среде окружения разрабатывается как правило на год.

**23. Исходные параметры для формирования финансового плана проекта**

- а) инвестиционные и текущие издержки по проекту
- б) экономические параметры реализации проекта

- в) маркетинговые исследования рынка
- г) прогноз продаж

**24. Место бизнес-плана в проектном цикле:**

- а) бизнес-план формируется на инвестиционной стадии жизненного цикла проекта
- б) бизнес-план разрабатывается на прединвестиционной стадии жизненного цикла проекта
- в) бизнес-план используется на эксплуатационной стадии жизненного цикла проекта

**25. Место бизнес-плана в системе планов предприятия:**

- а) бизнес-план является частью стратегического плана предприятия
- б) бизнес-план входит в состав инновационных и инвестиционных планов предприятия
- в) является тактическим текущим планом деятельности организации

**26. Основные цели бизнес-плана:**

- а) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов
- б) детализация стратегических изменений, предусмотренных стратегическим планом предприятия
- в) поиск партнеров по реализации проекта
- г) поиск источников финансирования
- д) календарное планирование работ

**27. Адресаты бизнес-плана это:**

- а) собственники предприятия
- б) менеджмент
- в) потенциальные партнеры и инвесторы
- г) кредиторы
- д) весь персонал предприятия

**28. Стандартный бизнес-план содержит следующие разделы:**

- а) Резюме
- б) Предприятие и отрасль
- в) Оценка и прогнозирование рынка сбыта
- г) План маркетинга
- д) План материально-технического снабжения
- е) Организационный план
- ж) Юридический план
- з) Оценка риска и страхование
- е) Финансовый план
- и) Производственный план



- к) План производства и реализации продукции
- л) План по себестоимости, прибыли и рентабельности

**29. Емкость рынка - это:**

- а) суммарный объем товаров, который может быть предложен продавцами
- б) суммарный объем покупок, которые могут быть совершены покупателями данного товара за определенный период времени при определенных условиях
- в) суммарная стоимость товаров, предложенная производителями в единицу времени

**30. Методы оценки и прогнозирования объема продаж**

- а) методы статистического моделирования
- б) морфологические методы
- в) расчет по коэффициентам эластичности
- г) экспертные оценки

Ключи: 1 в; 2 в; 3б; 4 В; 5а; 6 г; 7г; 8в; 9а; 10г; 11в; 12б; 13а; 14б; 15г; 16б; 17в; 18в; 19г; 20г; 21в; 22б; 23г; 24б; 25в; 26в,г; 27а,в,г; 28а,б,г,е,з,и; 29б; 30а,г

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Оценка знаний по практике проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

- контрольные работы;

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Контрольная работа является частью обязательной самостоятельной работы и выполняется в установленные сроки. Преподаватель проверяет правильность выполнения контрольной работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К экзамену

допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические занятия, задание для самостоятельной работы.