

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 22.10.2025 16:23:12

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт менеджмента

Кафедра Прикладного менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол №1 от 29 августа 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины Б1.О.26 Бизнес-планирование

Основная профессиональная образовательная программа 39.03.03 Организация работы с молодежью
программа Организация работы с молодежью

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Бизнес-планирование входит в обязательную часть блока Б1.Дисциплины (модули).

Компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-3 - Способен составлять и оформлять отчеты по результатам профессиональной деятельности		
ОПК-3.1 Предлагает пути проверки задач и гипотез исследования	Методология и методы социологического исследования	Методология и методы социологического исследования Прикладные социально- психологические исследования Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Бизнес-планирование в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-3 – Способен составлять и оформлять отчеты по результатам профессиональной деятельности.

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ОПК-3.1 Предлагает пути проверки задач и гипотез исследования	ОПК-3.1: Знать: методы и инструменты проверки задач и гипотез исследования	ОПК-3.1: Уметь: разрабатывать программные и методические документы социологического исследования	ОПК-3.1: Владеть: навыками решения организационных и методических вопросов сбора информации в соответствии с поставленными задачами и методической стратегии исследования; контролировать процесс сбора социологических данных

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 5
Контактная работа, в том числе:	74.3/2.06
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	36/1
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	35.7/0.99

Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации: Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы Зачетные единицы	144 4

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Бизнес-планирование представлен в таблице

Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обу- чения в соотно- шении с резуль- татами обучения по образователь- ной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1	Раздел 1. Теоретические ос- новы бизнес-планирование.	18	18	0.1	1	15.7	ОПК-3.1
1.1	Введение в бизнес-планирова- ние. Цели и задачи бизнес- планирования. Значение и функции бизнес-плана.	2				0,7	ОПК-3.1
1.2	Планировать или не планиро- вать в мире неопределенности и непредсказуемости. SPOD, VUCA, SHIVA, TRACI, BANI миры. Как меняются инстру- менты планирования.		2	0,1			ОПК-3.1
1.3	Основные разделы бизнес- плана. Правила оформления и последовательность написа- ния.	2					ОПК-3.1
1.4	Горизонты планирования. Принципы планирования. Типы бизнес-планов. Основ- ные разделы бизнес-плана по UNIDO		2				ОПК-3.1
1.5	Аналитический этап бизнес- планирования. Алгоритм про- ведения и инструменты стра- тегического анализа.	2					ОПК-3.1
1.6	Инструменты стратегиче- ского анализа.		2			3	ОПК-3.1
1.7	Анализ рынка и конкуренции. Оценка ёмкости рынка и доли компаний.	2					ОПК-3.1
1.8	Анализ рынка и конкуренции.		2			3	ОПК-3.1
1.9	Маркетинговый план. Марке- тинговый микс. УТП про- дукта.	2				3	ОПК-3.1
1.10	Как найти и сформулировать УТП продукта.		2		1		ОПК-3.1

1.11	Виды и принципы проведения маркетинговых исследований. Внешний и внутренний маркетинг.	2					ОПК-3.1
1.12	Принципы и инструменты проведения маркетинговых исследований.		2				ОПК-3.1
1.13	Сегментирование рынка. Рыночные сегменты. Принципы анализа целевой аудитории.	2				3	ОПК-3.1
1.14	Анализ целевой аудитории. Типы ЦА.		2			3	ОПК-3.1
1.15	Организационно-правовые формы бизнеса. Формы налогообложения.	2					ОПК-3.1
1.16	Выбор ОПФ и формы налогообложения.		2				ОПК-3.1
1.17	Бизнес-процессы и бизнес-проекты. Понятие Стартапа. Проверка гипотез. Принципы формирования команды проекта.	2					ОПК-3.1
1.18	Проверка гипотез. HADI-цикл.		2				ОПК-3.1
2.	Раздел 2. Методические основы бизнес-планирования.	18	18	0.2	1	20	ОПК-3.1
2.1	Бизнес-моделирование. Виды бизнес-моделей. Алгоритм проектирования бизнес-модели.	2				1	ОПК-3.1
2.2	Алгоритм проектирования бизнес-модели. CANVA, GRID.		2		1	1	ОПК-3.1
2.3	Формирование маркетинговой стратегии. Позиционирование и стратегия продвижения. Каналы сбыта и продвижение продукции.	2				1	ОПК-3.1
2.4	Миссия и целеполагание.		2	0.2		1	ОПК-3.1
2.5	Производственная программа и ресурсы. Организация производства и производственные мощности. Сырье, оборудование и трудовые ресурсы.	2				1	ОПК-3.1
2.6	Планирование производства.		2			1	ОПК-3.1
2.7	Организационный план. Организационная структура и штатное расписание. Правовые аспекты и регистрация бизнеса. Поиск, найм, обучение, адаптация персонала.	2				1	ОПК-3.1
2.8	Современные инструменты эффективного поиска, найма и адаптации персонала.		2			1	ОПК-3.1

2.9	Финансовый план. Доходы и расходы компании. Бюджетирование и прогнозирование финансовых показателей.	2				1	ОПК-3.1
2.10	Постоянные и переменные расходы. Прогноз доходов. Расчет ТБУ. Юнит-экономика.		2			1	ОПК-3.1
2.11	Оценка рисков и страхование. Идентификация и анализ рисков. Страхование рисков и минимизация потерь.	2				1	ОПК-3.1
2.12	Алгоритм анализа и оценки рисков.		2			1	ОПК-3.1
2.13	Экономическая эффективность проекта. Методы оценки эффективности (NPV, IRR, PP). Анализ чувствительности и стресс-тестирование.	2				2	ОПК-3.1
2.14	Расчет экономической эффективности проекта. Методы оценки эффективности (NPV, IRR, PP). Принципы принятия решения.		2			2	ОПК-3.1
2.15	Автоматизация и интеллектуализация бизнес-планирования. Использование специализированных программ и сервисов. Онлайн-ресурсы и приложения для бизнес-планирования.	2				1	ОПК-3.1
2.16	Специализированные программы, ресурсы и сервисы для планирования и ведения бизнеса.		2			1	ОПК-3.1
2.17	Презентация и защита бизнес-плана. Подготовительные этапы и техника публичных выступлений. Часто задаваемые вопросы инвесторам и заказчикам.	2				1	ОПК-3.1
2.18	Техника публичного выступления при презентации бизнес-плана в зависимости от целевой аудитории.		2			1	ОПК-3.1
	Контроль	34					
	Итого	36	36	0.3	2	35.7	

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561734>

Дополнительная литература

1. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>.

2. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566065>.

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10

2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3.

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ

Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине «Бизнес-планирование»:

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенции

ОПК-3 – Способен составлять и оформлять отчеты по результатам профессиональной деятельности

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	Используя знания и умения составлять и оформлять финансовые отчеты, выберите из предложенных документов тот, который является обязательным приложением к финансовому разделу бизнес-плана: 1. План продаж 2. Отчет о движении денежных средств 3. Бухгалтерский баланс 4. SWOT-анализ	2	Указан единственно верный вариант ответа
2	Используя знания и умения составлять и оформлять финансовые документы, выберите из предложенных вариантов тот раздел бизнес-плана, который составляется на основе информации всех остальных? 1. Маркетинговый план 2. Организационный план 3. Финансовый план 4. Производственный план	3	Указан единственно верный вариант ответа
3	Используя умения проводить финансовые расчеты при разработке бизнес-плана, выберите из предложенных вариантов показатель, используемый для оценки эффективности инвестиций в бизнес-плане: 1. Коэффициент текущей ликвидности 2. Валовая прибыль 3. Оборачиваемость запасов 4. Чистый дисконтированный доход (NPV)	4	Указан единственно верный вариант ответа
4	Используя знания и умения проводить финансовые расчеты и оформлять отчеты, выберите из перечисленных форматов представления данных наиболее подходящий для визуализации финансовых результатов в отчете по бизнес-планированию: 1. Таблицы и графики 2. Текстовое описание 3. Фотографии 4. Аудиозапись	1	Указан единственно верный вариант ответа
5	Используя навыки финансового анализа и составления финансовых отчетов при разработке бизнес-плана, выберите показатель, который отражает процентную ставку, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиционного проекта становится равной нулю: 1. Внутренняя норма доходности (IRR) 2. Рентабельность продаж (ROS)	1	Указан единственно верный вариант ответа

	3. Срок окупаемости (PP) 4. Коэффициент текущей ликвидности		
6	На основе знаний и умений составлять и анализировать оформленные данные ключевых разделов бизнес-плана установите соответствие между их описанием и названиями: 1. Резюме 2. Маркетинговый план 3. Финансовый план 4. Производственный план А. Содержит расчеты доходов, расходов, рентабельности и сроков окупаемости проекта. Б. Описывает технологические процессы, оборудование, сырье и производственные мощности. В. Кратко излагает суть проекта, его цели, преимущества и требуемые инвестиции. Г. Анализирует целевую аудиторию, конкурентов, ценообразование и каналы сбыта.	1 – В 2 – Г 3 – А 4 – Б	Указаны все верные варианты ответов
7	На основе знаний о финансовых и отчетных показателях, рассчитываемых при составлении бизнес-плана, установите соответствие между терминами и их определениями: 1. Чистый дисконтированный доход (NPV) 2. Внутренняя норма доходности (IRR) 3. Срок окупаемости (PP) 4. Точка безубыточности (BEP) А. Показатель, отражающий минимальный объем продаж, при котором доходы равны расходам. Б. Период времени, необходимый для возврата первоначальных инвестиций. В. Ставка дисконтирования, при которой NPV проекта равен нулю. Г. Разница между дисконтированными доходами и расходами за весь срок проекта.	1 – Г 2 – В 3 – Б 4 – А	Указаны все верные варианты ответов
8	Компания «GreenTech» разрабатывает линейку умных экогаджетов для дома (умные термостаты, датчики энергопотребления). Целевая аудитория – семьи 25-45 лет, заинтересованные в энергосбережении и экологичном образе жизни. Задача маркетинговой команды: Разработать стратегию продвижения через digital-каналы, чтобы повысить узнаваемость бренда и стимулировать продажи. Укажите правильную последовательность действий: А. Анализ целевой аудитории – исследование предпочтений, поведения и каналов коммуникации потенциальных покупателей. Б. Выбор digital-платформ – определение наиболее эффективных каналов (соцсети, контекстная реклама, email-рассылки). В. Разработка контент-стратегии – создание полезного и вовлекающего контента (обзоры, инструкции, кейсы использования). Г. Запуск таргетированной рекламы – настройка кампаний под интересы и потребности ЦА. Д. Мониторинг и оптимизация – отслеживание ключевых метрик (CTR, конверсия, ROI) и корректировка стратегии.	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma \rightarrow D$	Дан верный ответ.
9	Стартап «FoodHealth» выпускает линейку функционального питания (протеиновые батончики, витаминные смеси). Целевая аудитория – спортсмены и ЗОЖ-адепты 18-35 лет.	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma \rightarrow D$	Дан верный ответ.

	Задача отдела продаж: Построить систему дистрибуции, обеспечивающую максимальный охват рынка. Укажите верную последовательность этапов: А. Сегментация рынка – определение приоритетных регионов и каналов сбыта (магазины спортпита, фитнес-клубы, онлайн-платформы). Б. Переговоры с ритейлерами – заключение договоров с розничными сетями и дистрибьюторами. В. Разработка логистической схемы – организация поставок, складирования и доставки товара. Г. Запуск пилотных продаж – тестирование спроса в выбранных точках. Д. Анализ обратной связи – сбор данных о продажах и корректировка ассортимента/цен.		
10	В бизнес-плане указано, что точка безубыточности производства составляет 500 единиц продукции при цене 2 000 руб. за единицу и переменных затратах 1 200 руб. на единицу. Это означает, что постоянные затраты предприятия составляют _____ руб.	400 000	Указан единственно верный вариант ответа
11	Если чистый дисконтированный доход (NPV) инвестиционного проекта равен 250 000 руб. при ставке дисконтирования 10%, а внутренняя норма доходности (IRR) составляет 15%, то данный проект считается _____ (выгодным/невыгодным) для инвестора.	выгодным	Указан единственно верный вариант ответа
12	При расчёте срока окупаемости проекта выяснилось, что первоначальные инвестиции 1 000 000 руб. окупаются за 3 года за счёт ежегодного денежного потока 400 000 руб. Это означает, что дисконтированный срок окупаемости _____ (больше/меньше/равен) простому сроку окупаемости.	больше	Указан единственно верный вариант ответа
13	Если операционный рычаг компании равен 2,5, а выручка увеличилась на 10%, то прибыль до налогообложения вырастет на _____ %.	25	Указан единственно верный вариант ответа
14	Ситуация: Компания планирует запустить новый продукт с себестоимостью 500 руб. и наценкой 40%. Однако маркетинговый анализ показал, что при цене выше 650 руб. спрос резко падает. Вопрос: Какую максимальную торговую наценку (в %) может установить компания, чтобы цена не превышала 650 руб.?	30	Допустимые ответы: 30; 30%
15	Ситуация: Стартап оценивает два проекта: Проект А: NPV = +200 000 руб., IRR = 12%. Проект Б: NPV = +150 000 руб., IRR = 15%. Ставка дисконтирования компании – 10%. Вопрос: Какой проект выгоднее с точки зрения стоимости капитала?	А	Допустимые ответы: А; Проект А
16	Ситуация: Предприятие выпускает 10 000 ед. товара в месяц. Постоянные затраты – 2 млн руб., переменные – 400 руб./ед., цена – 800 руб./ед. Вопрос: На сколько нужно увеличить объем производства (в %), чтобы прибыль выросла на 20%?	10	Допустимые ответы: 10; 10%
17	Ситуация: При расчете точки безубыточности выяснилось, что компания должна продавать 5 000 ед. товара в месяц. Однако из-за сезонности спрос падает до 3 000 ед. в зимние месяцы.	40	Допустимые ответы: 40; 40%

	Вопрос: На сколько процентов нужно снизить постоянные затраты, чтобы остаться на уровне безубыточности зимой?		
--	--	--	--

6.2 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к экзамену

Контролируемая компетенция – ОПК-3 – способен составлять и оформлять отчеты по результатам профессиональной деятельности.

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ															
1	Дайте определение бизнес-плана и назовите его основную цель.	<i>Бизнес-план</i> – это документ, содержащий стратегию развития бизнеса, анализ рынка, финансовые прогнозы и механизмы реализации проекта. <i>Основная цель</i>: обоснование экономической эффективности бизнеса, привлечение инвестиций или кредитов, а также управление компанией. Бизнес-план – это комплексный документ, который выполняет три ключевые функции: Управленческую – служит «дорожной картой» для руководства компании, помогая ставить конкретные цели и контролировать их выполнение. Инвестиционную – убеждает инвесторов и кредиторов в жизнеспособности проекта через финансовые расчеты и анализ рынка. Аналитическую – выявляет риски и возможности бизнеса на этапе запуска или масштабирования.															
2	Структура бизнес-плана и последовательность разработки	Классическая структура включает 10 разделов, которые разрабатываются сверху вниз – от общего к частному: Резюме (пишется последним!) – краткое изложение всей информации (1–2 страницы). Описание компании – миссия, история, юридические данные. Анализ рынка – исследование спроса, конкурентов и трендов. Почему сначала рынок? Без понимания аудитории нельзя планировать продажи. Маркетинговый план – ценообразование, реклама, каналы сбыта. Производственный план – технологии, оборудование, поставщики. Организационная структура – команда, штатное расписание. Финансовый план – прогноз доходов/расходов на 3–5 лет. Анализ рисков – от рыночных до операционных. Приложения – доп. материалы (фото продукции, резюме команды). Важно: Финансовые расчеты (п.7) зависят от всех предыдущих разделов. Например, себестоимость определяется через анализ поставщиков (п.5), а объем продаж – через маркетинговую стратегию (п.4).															
3	Отличие бизнес-плана от стратегического плана.	<i>Бизнес-план</i> ориентирован на конкретный проект, содержит детальные расчеты и краткосрочные цели (1–3 года). <i>Стратегический план</i> определяет долгосрочное развитие компании (5–10 лет) без детальной финансовой проработки. Эти документы дополняют друг друга, но решают разные задачи: <table> <tr> <th>Критерий</th><th>Бизнес-план</th><th>Стратегический план</th></tr> <tr> <td>Срок</td><td>1–3 года</td><td>5–10 лет</td></tr> <tr> <td>Детализация</td><td>Конкретные цифры (объем продаж, затраты)</td><td>Общие направления (выход на международный рынок)</td></tr> <tr> <td>Аудитория</td><td>Внешняя (инвесторы, банки)</td><td>Внутренняя (менеджмент)</td></tr> <tr> <td>Гибкость</td><td>Регулярно корректируется</td><td>Меняется редко</td></tr> </table>	Критерий	Бизнес-план	Стратегический план	Срок	1–3 года	5–10 лет	Детализация	Конкретные цифры (объем продаж, затраты)	Общие направления (выход на международный рынок)	Аудитория	Внешняя (инвесторы, банки)	Внутренняя (менеджмент)	Гибкость	Регулярно корректируется	Меняется редко
Критерий	Бизнес-план	Стратегический план															
Срок	1–3 года	5–10 лет															
Детализация	Конкретные цифры (объем продаж, затраты)	Общие направления (выход на международный рынок)															
Аудитория	Внешняя (инвесторы, банки)	Внутренняя (менеджмент)															
Гибкость	Регулярно корректируется	Меняется редко															
4	Виды бизнес-планов.	Бизнес-планы классифицируются по целям использования:															

		Инвестиционный – предназначен для привлечения инвесторов, содержит детальные финансовые расчеты (NPV, IRR, ROI), анализ рынка и конкурентных преимуществ. Акцент на потенциальную доходность. Кредитный – ориентирован на банки, включает гарантии возврата средств (залоговое имущество, график погашения), анализ денежных потоков. Внутренний (управленческий) – используется для операционного планирования, содержит KPI, производственные графики, логистические схемы. Грантовый – направлен на получение государственной поддержки, подчеркивает социальную или инновационную значимость проекта. Пример: Для стартапа в IT инвестиционный план покажет инвесторам окупаемость за 2 года, а внутренний – ежемесячные задачи для разработчиков.
5	Методы анализа рынка.	Ключевые методы: PEST-анализ – оценка макросреды (политика, экономика, социум, технологии). Например, ужесточение экологических норм влияет на производство. SWOT-анализ – выявление сильных/слабых сторон компании и внешних возможностей/угроз. Применяется для стратегического позиционирования. Анализ 5 сил Портера – изучение конкуренции: угрозы новых игроков, влияние поставщиков и покупателей, наличие субституты. Сегментация аудитории – разделение потребителей по возрасту, доходу, поведению (например, для премиум-бренда целевая группа – люди с доходом от 100 тыс. руб./мес.). Важно: Для точности данных сочетают количественные (опросы, статистика) и качественные (интервью, фокус-группы) методы.
6	Проведение SWOT-анализа.	Алгоритм проведения SWOT-анализа: Проводится после и на основе анализа макро и мезо среды. Сбор данных: интервью с сотрудниками, анализ отчетов, маркетинговые исследования. Заполнение матрицы. Примеры: Сильные стороны: уникальный продукт, сильный бренд. Слабые стороны: высокая себестоимость, зависимость от одного поставщика. Возможности: рост спроса, господдержка. Угрозы: новые конкуренты, изменение курса валют. Возможные стратегии: SO: использовать сильные стороны для реализации возможностей. WT: минимизировать слабости, чтобы избежать угроз. Пример: Кафе выявило силу (локация в центре) и возможность (фестиваль еды) – разработало спецменю для мероприятия.
7	Расчет емкости рынка.	Определение: объем товаров/услуг, который может быть продан за период. Методы расчета: Натуральный: $E = K \times Ч \times Ц$, где: K – количество потребителей, $Ч$ – частота покупок, $Ц$ – средний объем потребления. Стоимостной: $E = \text{Производство} + \text{Импорт} - \text{Экспорт} \pm \text{Запасы}$. Пример: Для рынка кофеен в городе с населением 1 млн человек: 10% посещают кафе 2 раза/мес., средний чек – 500 руб. $E = 1\,000\,000 \times 0,1 \times 2 \times 500 = 100$ млн руб./мес. Применение: помогает определить потенциал продаж и долю компании.
8	Классификация издержек.	Постоянные издержки: не зависят от объема производства: аренда, зарплата администрации, амортизация. Переменные издержки: меняются с ростом выпуска: Сырье, сдельная оплата труда, упаковка. Смешанные издержки: имеют фиксированную и переменную части (например, интернет с тарифом 5 000 руб. + 10 руб./ГБ сверх лимита). Пример: Пекарня: Постоянные: аренда (50 тыс. руб./мес.). Переменные: мука (20 руб./кг), зарплата пекарей (30 руб./булка). Значение: расчет себестоимости и точки безубыточности.
9	Точка безубыточности.	Формула: $ТБ = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу}}$.

		Пример: Постоянные затраты: 200 тыс. руб. Цена: 1 000 руб./ед. Переменные: 600 руб./ед. $TБ = 200\,000 / (1\,000 - 600) = 500$ ед./мес. График: точка пересечения линий выручки и общих затрат. Применение: показывает минимальный объем продаж для покрытия расходов.
10	Расчет NPV.	Формула: $NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I$, где: CF – денежный поток, r – ставка дисконтирования, I – инвестиции. Пример: Инвестиции: 1 млн руб. Денежные потоки (3 года): 300, 400, 500 тыс. руб. Ставка: 10%. $NPV = -1\,000 + 300/1,1 + 400/1,21 + 500/1,331 \approx 47,4$ тыс. руб. Интерпретация: $NPV > 0$ – проект прибыльный.
11	Определение IRR.	IRR – ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$. Методы расчета: Подбор ставки (например, 15% дает $NPV = +50$, 20% $\rightarrow NPV = -30 \rightarrow IRR \approx 17\%$). Функция Excel: =ВСД(). Правило: если $IRR >$ стоимости капитала, проект принимается. Пример: Для проекта с $IRR=18\%$ и стоимостью капитала 12% – решение положительное.
12	Анализ рисков.	Методы: Качественные: SWOT-анализ. Сценарное моделирование ("пессимистичный", "оптимистичный" варианты). Количественные: Анализ чувствительности (изменение NPV при росте затрат на 10%). Монте-Карло (моделирование 1000+ сценариев). Построение матрицы рисков на основании степени вероятности и тяжести последствий. Алгоритм анализа рисков: анализ стейкхолдеров, ключевых параметров проекта, оценка рисков. Меры снижения: диверсификация поставщиков, страхование имущества, создание финансового резерва.
13	Источники финансирования.	Типы: Собственные: прибыль, амортизация, личные сбережения. Заемные: банковские кредиты, облигации, лизинг. Привлеченные: венчурные инвестиции, краудфандинг, гранты. Критерии выбора: Стоимость (процентная ставка). Сроки (краткосрочные/долгосрочные). Условия (залог, доля в бизнесе). Пример: Стартап в биотехе привлекает венчурный капитал, а магазин – кредит под залог товаров.
14	Мониторинг реализации бизнес-плана.	Этапы: Установка KPI: выручка, рентабельность, доля рынка. Сравнение плановых и фактических показателей. Анализ отклонений (например, падение продаж на 15%). Корректировка: изменение цен, маркетинговой стратегии. Инструменты: Финансовые отчеты (P&L, Cash Flow). CRM-системы (анализ продаж). Битрикс24, Tableau (визуализация данных).
15	Сбалансированная система показателей (BSC).	4 перспективы: Финансы: ROI, прибыль, денежный поток. Клиенты: удовлетворенность, лояльность. Процессы: сроки производства, качество. Развитие: обучение сотрудников, инновации. Пример: Для сети отелей: Финансы: увеличение RevPAR (доход на номер). Клиенты: NPS (индекс лояльности) > 70. Процессы: снижение времени заселения до 5 мин.

		Преимущество: связь стратегических целей с операционной деятельностью.
--	--	--

6.3 Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценки (экзамен)

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
1. Полно раскрыто содержание вопросов билета. 2. Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология. 3. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации. 4. Продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность умений и знаний. 5. Ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.	1. Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом может иметь следующие недостатки: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа. 2. Опущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора. 3. Допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.	1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. 3. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность умений и знаний.	1. Содержание материала нераскрыто. 2. Ошибки в определении понятий, не использовалась терминология в ответе.