

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Направление подготовки:	38.04.01 Экономика
Профиль подготовки:	Экономика, управление и стратегия развития организации
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара
2025

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-4. Способен использовать аналитические знания при планировании и прогнозировании экономической деятельности организации	ПКМ-4.И-2 Осуществляет разработку бизнес-плана	ПКМ-4.И-2.3-1 Знает современные методы бизнес-анализа	Текущий контроль: устный опрос, решение кейсов, задач, курсовой проект, промежуточный тест. Промежуточная аттестация: фонд оценочных средств
		ПКМ-4.И-2.3-2 Знает методы и модели, используемые при управлении бизнес-процессами	
		ПКМ-4.И-2.3-3 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	
		ПКМ-4.И-2.3-4 Знает методы и принципы проектного управления	
		ПКМ-4.И-2.У-1 Умеет выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	
		ПКМ-4.И-2.У-2 Умеет критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	
		ПКМ-4.И-2.У-3 Умеет критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
		совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	
		ПКМ-4.И-2.У-4 Умеет использовать методы проектной деятельности	
		ПКМ-4.И-2.В-1 Владеет методами составления бизнес-плана	

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1. Планирование и организация бизнес-процессов в условиях неопределенности

1. Дайте определение бизнес-процесса. Каковы его ключевые характеристики?
2. В чем заключается цель планирования в условиях рыночной неопределенности?
3. Какие версии планов могут разрабатываться предприятием? Чем они отличаются?
4. Назовите основные функции планов.
5. Какие принципы бизнес-планирования особенно важны в условиях нестабильности?

Раздел 2. Виды бизнес-процессов в условиях неопределенности

1. По каким критериям классифицируются бизнес-планы?
2. Какие классификационные признаки бизнес-процессов вы знаете?
3. Как неопределенность внешней среды влияет на стратегическое бизнес-планирование?
4. В чем отличие операционных, управленческих и поддерживающих бизнес-процессов?

Раздел 3. Методы бизнес-планирования в условиях неопределенности

1. Какие методы бизнес-планирования применяются при высокой неопределенности?
2. В чем суть сценарного планирования? Как оно помогает в условиях риска?
3. Как используется анализ чувствительности в бизнес-планировании?
4. Какие количественные и качественные методы оценки рисков наиболее эффективны?

Раздел 4. Рекомендации по написанию бизнес-плана в условиях неопределенности

1. Какие рекомендации следует учитывать при подготовке бизнес-плана в нестабильной среде?
2. Какие источники информации наиболее надежны для бизнес-планирования?
3. Как адаптировать бизнес-план под быстро меняющиеся рыночные условия?

Раздел 5. Бизнес-план как инструмент построения бизнес-процессов

1. Дайте определение бизнес-плана. Каковы его основные цели?
2. Что такое сметное планирование и как оно связано с бюджетированием?
3. Какие виды бюджетов используются в бизнес-планировании?

Раздел 6. Структура и содержание бизнес-плана

1. Перечислите ключевые разделы бизнес-плана и их задачи.
2. Какая информация должна быть включена в резюме бизнес-плана?
3. Как провести анализ рынка в условиях неопределенности?
4. Какие данные включает финансовый план?

Раздел 7. Оценка эффективности бизнес-планирования

1. Как рассчитывается точка безубыточности? Какие факторы на нее влияют?
2. Что показывает запас финансовой прочности? Как его интерпретировать?
3. Как маржа безопасности помогает оценить риски проекта?

Раздел 8. Риски бизнес-планирования и их минимизация

1. Дайте определение экономического риска в контексте бизнес-планирования.
2. Какие виды рисков наиболее критичны для бизнес-планов?
3. Опишите этапы оценки рисков в условиях неопределенности.
4. Какие методы управления рисками наиболее эффективны для стартапов?

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов

2.2. Типовое контрольное задание для курсового проекта

Время выполнения задания – выполнение работы – 12 недель

Тема курсового проекта общая для всех студентов – «Разработка бизнес-плана организации (предприятия)».

Задание по курсовому проекту

1. Выбрать базовое предприятие для разработки курсового проекта. Это может быть предприятие по месту работы магистранта или родственников/друзей магистранта.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, основных экономических и финансовых показателей предприятия, выявить проблемы и перспективы развития предприятия.
3. Сформулировать цели развития предприятия, разработать бизнес-план предприятия.
4. Провести оценку экономической и финансовой эффективности бизнес-плана.
5. Выявить и оценить риски бизнес-плана, разработать рекомендации по их снижению.

Требования к написанию курсового проекта

Курсовой проект состоит из следующих обязательных структурных элементов:

- 1) Титульный лист;
- 2) Содержание;
- 3) Введение;
- 4) Основная часть (состоит из трех глав);
- 5) Заключение;
- 6) Список использованных источников.
- 7) Приложения.

Общий объем курсового проекта – 35-45 страниц, не считая приложений.

Курсовой проект выполняется шрифтом Times New Roman, 14-й кегль. Межстрочный интервал – полуторный. Основной текст выравнивается по ширине листа. Параметры страницы: левое поле – 3 см; правое поле – 1,5 см; верхнее поле – 2 см; нижнее поле – 2 см. Абзацный отступ – 1,25 см.

Содержание – целесообразно сделать автоматическое оглавление (*Ссылки – Оглавление*). Перед этим для каждого заголовка, который вы хотите отразить в Оглавлении (Введение, Главы, Параграфы, Заключение, Список использованных источников, Приложения), выделите

текст заголовка (*раздел Главная - Стили*, выбрать *Заголовок 1* (для Введения, названий глав, Заключения, Списка использованных источников, Приложения) и *Заголовок 2* (для названий параграфов)).

Во **введении** требуется:

- обосновать актуальность рассматриваемой темы, степень ее разработанности в научной литературе (здесь нужно показать знание не только отечественных, но и зарубежных источников, часть из которых должна быть обязательно представлена в списке литературы).

- определить цель работы и ее задачи,

- определить объект и предмет исследования.

Объект исследования – явление (процесс), которое создает изучаемую автором проблемную ситуацию и существует независимо от исследователя. Объектом исследования может быть деятельность предприятия, на примере которого рассматриваются практические аспекты темы курсового проекта.

Предмет исследования – значимые с теоретической или практической точки зрения свойства, особенности или стороны объекта, которое рассматривается в курсовом проекте. Основным отличием предмета исследования от объекта исследований является то, что предмет исследования является частью объекта исследования.

Объем введения – 1-2 страницы.

Основная часть курсового проекта состоит из трех глав:

- теоретическая глава (подразделяется минимум на 2 параграфа),
- аналитическая глава (подразделяется минимум на 2 параграфа),
- рекомендательная глава.

Объемы глав основной части должны быть равны между собой.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты темы курсового проекта, в обязательном порядке даются те методы анализа и формулы расчета показателей, которые затем будут применяться во второй главе.

Теоретическая часть выполняется на основе изучения литературных источников, нормативно-справочной документации, данных статистической отчетности, содержит характеристику теоретических и методических вопросов, анализ точек зрения в экономической литературе, обзор и систематизацию отдельных мнений и положений авторов.

Во второй главе рассматриваются практические аспекты темы курсового проекта на примере объекта исследования.

Аналитическая часть должна содержать анализ необходимой информации по обследованию и выявлению проблем предмета исследования с целью использования полученных результатов для выработки практических рекомендаций. Проведение анализа и выработка рекомендаций осуществляются путем практического приложения теоретических основ, изложенных в работе. Исследование необходимо проводить на примере какого-либо реально действующего предприятия (отрасли, рынка).

В третьей главе (практической части) даются рекомендации по решению проблем, выявленных на аналитическом этапе.

Курсовой проект предполагает оценку целесообразности предлагаемых решений. Студент должен выбрать критерий эффективности (может быть установлен исходя из цели и задач проекта), на основании которого он сможет сделать вывод о том, что данное предложение улучшает деятельность предприятия. Оценка может быть качественной или количественной (зависит от выбранной темы проекта и согласовывается с руководителем).

В заключении подводится итог проведенного исследования, описывается, что было сделано в ходе выполнения курсового проекта, подтверждается достижение цели и решение поставленных задач, формулируются основные выводы.

Объем заключения - 1-2 страницы.

Список использованных источников: 15 – 20 источников (включая нормативные акты). Список использованных источников содержит перечень использованных в работе источников информации (законы и нормативные акты,

учебная литература, периодические издания, специализированная литература, интернет-источники). **Литература, включаемая в список использованных источников, должна быть издана не ранее, чем в течение 5-ти последних лет.** Рекомендуется использовать и включать в список зарубежные источники.

Приложения могут быть различными: таблицы, схемы, раздаточный материал, графики, диаграммы, иллюстрации, копии постановлений, договоров и отчетность, первичные документы и т.д. Наличие приложений не является обязательным.

Шкала и критерии оценки курсового проекта

Элементы и этапы выполнения проекта	Показатели	Максимальные баллы
Введение	Отражение и обоснование актуальности рассматриваемой темы. Определение основных категорий. Определение цели и задач исследования.	10
Основная часть	Логичное изложение материала. Соответствие требованиям методических рекомендаций к содержанию работы/проекта.	50
Заключения	Наличие развернутых, самостоятельных выводов по работе/проекту.	5
Список источников	Соблюдение требований методических рекомендаций по количеству и качеству источников.	5
Оформление	Соответствие разработанным требованиям оформления. Соблюдение норм литературного языка. Отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок, погрешностей стиля.	15
Сроки выполнения	Соблюдение графика выполнения работы/проекта	15
		100

Курсовой проект оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 71 – 85 баллов – «хорошо»;
- 51 – 70 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Тестовые задания

Выбрать ОДИН правильный ответ

1.1. (ПКМ-4.И-2.3-1) Какой метод бизнес-анализа позволяет оценить внешнюю среду компании через факторы: политические, экономические, социальные и технологические?

- a) SWOT-анализ
- b) PEST-анализ
- c) ABC-анализ
- d) Матрица БКГ

1.2. (ПКМ-4.И-2.3-2)

Какой инструмент используется для визуализации последовательности бизнес-процессов?

- a) GAP-анализ
- b) BPMN (Business Process Model and Notation)
- c) Когортный анализ
- d) Метод Монте-Карло

1.3. (ПКМ-4.И-2.3-3) Какой метод сбора данных наиболее подходит для изучения мнения клиентов о новом продукте?

- a) Контент-анализ
- b) Опрос (анкетирование)
- c) Анализ временных рядов
- d) Регрессионный анализ

1.4. (ПКМ-4.И-2.3-4) Какой принцип проектного управления предполагает разбиение проекта на этапы с фиксированными сроками и бюджетом?

- a) Waterfall
- b) Agile
- c) Lean
- d) Scrum

1.5. (ПКМ-4.И-2.3-1) Какой метод анализа помогает выявить сильные и слабые стороны компании?

- a) PEST-анализ
- b) Анализ 5 сил Портера
- c) ABC-анализ
- d) SWOT-анализ

1.6. (ПКМ-4.И-2.3-4) Какой метод проектного управления предполагает итеративную разработку с регулярными встречами команды?

- a) Scrum
- b) Waterfall
- c) Критическая цепь
- d) Six Sigma

1.7. (ПКМ-4.И-2.3-3) Какой метод сбора данных используется для анализа поведения пользователей на сайте?

- a) Фокус-группа
- b) Веб-аналитика (Google Analytics)
- c) Контент-анализ
- d) Наблюдение

1.8. (ПКМ-4.И-2.3-4) Какой принцип проектного управления предполагает минимизацию потерь и устранение избыточных действий?

- a) Lean (бережливое производство)
- b) Agile
- c) PRINCE2
- d) Канбан

1.9. (ПКМ-4.И-2.3-3) Какой метод анализа данных позволяет прогнозировать будущие значения на основе исторических данных?

- a) Кластерный анализ
- b) Анализ временных рядов
- c) Факторный анализ
- d) Контент-анализ

1.10. (ПКМ-4.И-2.3-2) Какой инструмент управления процессами помогает расставить приоритеты задач по срочности и важности?

- a) Матрица Эйзенхауэра
- b) Диаграмма Ганта
- c) Дерево решений
- d) Метод Монте-Карло

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПКМ-4.И-2.У-1)

Условия:

- постоянные затраты: 5 млн руб./год;
- переменные затраты: 2 тыс. руб./ед.;
- цена: 5 тыс. руб./ед.

Требуется:

1. Найти точку безубыточности в натуральном выражении.
2. Определить запас прочности при плановом объеме 3000 ед.

2.2. (ПКМ-4.И-2.У-2, ПКМ-4.И-2.У-3)

Предлагается проект по строительству завода в моногороде.

Плюсы:

1. Создание 500 рабочих мест.
2. Рост налоговых поступлений на 200 млн руб./год.

Минусы:

1. Экологический ущерб: 50 млн руб./год.

Требуется:

1. Рассчитать чистый социально-экономический эффект за 10 лет (дисконт 8%).
2. Предложить меры по снижению экологического ущерба.

2.3. (ПКМ-4.И-2.У-4) Данные:

1. Срок реализации: 2 года.
2. Бюджет: 20 млн руб.

Риски:

1. Рост цен на материалы (вероятность 30%, перерасход 5 млн руб.).
2. Задержка сроков (вероятность 20%, штраф 3 млн руб.).

Требуется:

1. Рассчитать резерв на непредвиденные расходы.
2. Разработать план реагирования на риски.

2.4. (ПКМ-4.И-2.У-1, ПКМ-4.И-2.У-2, ПКМ-4.И-2.У-3) Предлагается проект по внедрению CRM-системы.

Затраты: 8 млн руб.

Экономия: 3,5 млн руб./год.

Социальный эффект: сокращение ручного труда (экв. 10 рабочих мест).

Требуется:

1. Рассчитать NPV за 5 лет (ставка 15%).
2. Оценить качественные преимущества.

2.5. (ПКМ-4.И-2.У-4) Этапы проекта:

1. Проектирование (3 мес., 2 млн руб.).
2. Строительство (12 мес., 15 млн руб.).
3. Пусконаладка (2 мес., 3 млн руб.).

Требуется:

1. Построить диаграмму Ганта.
2. Рассчитать критический путь.

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1 (ПКМ-4.И-2.В-1) Вы — финансовый аналитик стартапа по производству экологичной упаковки. Компания планирует привлечь инвестиции в размере 15 млн руб. и просит вас подготовить бизнес-план для презентации перед инвесторами.

Задание:

1. Разработайте структуру бизнес-плана (основные разделы) и опишите их краткое содержание.
2. Заполните финансовый раздел, используя данные:

Стартовые инвестиции: 15 млн руб.

Ожидаемая выручка: 10 млн руб. (1-й год), 15 млн руб. (2-й год), 20 млн руб. (3-й год).

Постоянные затраты: 3 млн руб./год.

Переменные затраты: 40% от выручки.

3. Рассчитайте:

Чистую прибыль за 3 года. Налог на прибыль принять равным 20%.

Срок окупаемости (РВР).

4. Опишите, как вы будете презентовать бизнес-план инвесторам (ключевые акценты).

Время выполнения задания – 30 минут.

Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$
где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
От 0 до 36	Не сформирована.	Неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
От 37 до 49	Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
От 50 до 59	Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 60 до 69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 70 до 89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося			

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
От 90 до 94	Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	В (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
От 95 до 100	Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	А (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения.			

3.3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Материалы для текущего контроля фонда оценочных средств разработаны в соответствии рабочей программой дисциплины и основной профессиональной образовательной программой.

Примеры задач

Задача 1. Компания производит товар с переменными затратами 120 руб./ед. Постоянные затраты — 500 000 руб./мес. Цена продажи — 200 руб./ед. Из-за инфляции переменные затраты вырастут на 15%, а цена — только на 10%.

Задание:

1. Рассчитайте исходную точку безубыточности.
2. Определите новый объем безубыточности после роста цен.
3. Как изменится запас финансовой прочности при плановом объеме продаж 10 000 ед./мес?

Задача 2. Стартап оценивает доходность проекта при трех сценариях:

- Оптимистичный: доход 2 млн руб., вероятность 25%.
- Базовый: доход 1.5 млн руб., вероятность 50%.
- Пессимистичный: убыток 0.5 млн руб., вероятность 25%.

Задание:

1. Рассчитайте ожидаемую доходность.
2. Определите риск проекта (стандартное отклонение).

Задача 3. Проект имеет $NPV = 3$ млн руб. при:

- Росте цены на 10% → $NPV = 4$ млн руб.
- Падении объема продаж на 15% → $NPV = 1.8$ млн руб.

Задание:

1. Определите, к какому параметру проект более чувствителен.
2. Рассчитайте коэффициент эластичности для цены.

Задача 4. Компания планирует продвижение нового продукта с:

- Целевой аудиторией 100 000 чел.
- Конверсией в покупку 5%.
- Средним чеком 2 000 руб.
- Бюджетом на рекламу 15% от ожидаемой выручки.

Задание:

1. Рассчитайте бюджет маркетинга.
2. Как изменится бюджет, если конверсия упадет до 3%?

Задача 5. Компания производит 2 товара:

- Товар А: Маржа 500 руб./ед., спрос 1 000 ед./мес.
 - Товар Б: Маржа 800 руб./ед., спрос 600 ед./мес.
- Производственные мощности ограничены 1 200 ед./мес.

Задание:

1. Определите оптимальный ассортимент для максимизации прибыли.
2. Как изменится решение, если спрос на Товар Б вырастет до 800 ед.?

Пример кейса

Кейс «Запуск нового продукта в условиях рыночной нестабильности»

1. Ситуация

Компания «FreshBrew» (средний производитель кофейных автоматов) планирует выпустить инновационную модель с функцией приготовления альтернативных напитков (овсяное, миндальное молоко). Рынок B2B (офисы, ТЦ) демонстрирует нестабильность:

- **Конкуренция:** появление 3 новых игроков за последний год.
- **Спрос:** колеблется $\pm 25\%$ ежеквартально.
- **Регуляторные риски:** возможен запрет одноразовых капсул (40% выручки компании).

2. Исходные данные

- **Инвестиции в запуск:** 15 млн руб.
- **Прогноз продаж:**

Сценарий	Вероятность	Годовая выручка (млн руб.)
Оптимистичный	30%	25
Базовый	50%	18
Пессимистичный	20%	10 (при запрете капсул)

- **Издержки:** Постоянные – 5 млн руб./год, переменные – 40% от выручки.

3. Задания для анализа

Этап 1. Финансовое моделирование

1. Рассчитайте:
 - NPV проекта при ставке дисконтирования 12%.
 - Точку безубыточности в натуральном выражении (средняя цена аппарата – 100 тыс. руб.).
 - Запас финансовой прочности для базового сценария.

Этап 2. Анализ рисков

2. Постройте матрицу рисков:

- Определите 3 ключевых риска (рыночный, регуляторный, операционный).
- Оцените вероятность и потенциальный ущерб по каждому (по 5-балльной шкале).
- Предложите методы минимизации (страхование, диверсификация, хеджирование).

Этап 3. Принятие решений

3. Используя критерии:

- **Вальда** (максимин)
- **Сэвиджа** (минимаксных сожалений)
- **Гурвица** ($\alpha=0,7$),
выберите стратегию: запуск/отказ/перенос сроков.

Этап 4. Оптимизация

4. Как изменится NPV, если:

- Сократить постоянные издержки на 20% за счет аутсорсинга.
- Увеличить цену на 15%, потеряв 10% клиентов.

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Решение задач, кейсов, заданий	
Верно выполненное практическое задание	5 баллов

1. Что является главной целью бизнес-планирования в условиях неопределенности?
 - a) Гарантированное получение прибыли
 - b) Минимизация всех возможных рисков
 - c) Адаптация к изменениям внешней среды
 - d) Сокращение числа сотрудников
2. Какой принцип бизнес-планирования предполагает регулярную корректировку планов?
 - a) Стабильность
 - b) Гибкость
 - c) Детализация
 - d) Централизация
3. Какой признак НЕ используется для классификации бизнес-планов?
 - a) Масштаб деятельности
 - b) Цвет корпоративного логотипа
 - c) Степень детализации
 - d) Временной горизонт
4. К какому типу бизнес-процессов относится управление финансами?
 - a) Операционные
 - b) Управленческие
 - c) Поддерживающие
 - d) Маркетинговые
5. Какой метод используется для анализа влияния изменения параметров на результат?
 - a) SWOT-анализ
 - b) Анализ чувствительности
 - c) PEST-анализ
 - d) Бенчмаркинг
6. Какой инструмент применяется для оценки рисков в условиях полной неопределенности?
 - a) Дерево решений
 - b) Метод Монте-Карло
 - c) Экспертные оценки
 - d) Регрессионный анализ
7. Какой источник информации НЕ является надежным для бизнес-планирования?
 - a) Официальная статистика
 - b) Данные маркетинговых исследований
 - c) Анонимные форумы в интернете
 - d) Финансовая отчетность компании
8. Что обязательно должно быть включено в резюме бизнес-плана?
 - a) Биография всех сотрудников
 - b) Ключевые финансовые показатели
 - c) Полный текст договоров
 - d) Фотографии офиса
9. Какой бюджет включает затраты на сырье и материалы?
 - a) Инвестиционный
 - b) Операционный
 - c) Финансовый
 - d) Кассовый
10. Что такое "сметное планирование"?

- a) Расчет будущих доходов
- b) Детализированный план расходов
- c) Анализ конкурентов
- d) Планирование штатного расписания

11. Какой раздел бизнес-плана описывает целевую аудиторию?

- a) Производственный план
- b) Маркетинговый план
- c) Организационный план
- d) Финансовый план

12. Что НЕ входит в финансовый план?

- a) Прогноз денежных потоков
- b) Штатное расписание
- c) Расчет рентабельности
- d) Инвестиционные затраты

13. Как рассчитывается точка безубыточности?

- a) Постоянные затраты / (Цена – Переменные затраты)
- b) Выручка / Количество продукции
- c) Прибыль / Инвестиции
- d) Активы / Обязательства

14. Что показывает запас финансовой прочности?

- a) Уровень долговой нагрузки
- b) Запас сырья на складе
- c) Устойчивость к падению выручки
- d) Количество свободных денежных средств

15. Какой метод НЕ относится к управлению рисками?

- a) Страхование
- b) Диверсификация
- c) Увольнение сотрудников
- d) Хеджирование

16. Какой этап НЕ входит в процесс оценки рисков?

- a) Идентификация
- b) Анализ налоговых льгот
- c) Разработка мер реагирования
- d) Мониторинг

17. Какой показатель оценивает доходность на единицу риска?

- a) Коэффициент текущей ликвидности
- b) Коэффициент Шарпа
- c) Рентабельность продаж
- d) Оборачиваемость активов

18. Что характеризует коэффициент вариации?

- a) Абсолютную величину риска
- b) Относительную меру риска
- c) Корреляцию между переменными
- d) Темп роста выручки

19. Какой метод используется для оптимизации ассортимента?

- a) ABC-анализ

- b) Метод Дельфи
- c) PEST-анализ
- d) Бенчмаркинг

20. Какой критерий выбора решения ориентирован на "наименьшее сожаление"?

- a) Вальда
- b) Сэвиджа
- c) Гурвица
- d) Лапласа

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»