

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-ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

---

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
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
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

<b>Элементы и этапы выполнения проекта</b>	<b>Показатели</b>	<b>Максимальные баллы</b>
<b>Введение</b>	Отражение и обоснование актуальности рассматриваемой темы. Определение основных категорий. Определение цели и задач исследования.	10
<b>Основная часть</b>	Логичное изложение материала. Соответствие требованиям методических рекомендаций к содержанию работы/проекта.	50
<b>Заключения</b>	Наличие развернутых, самостоятельных выводов по работе/проекту.	5
<b>Список источников</b>	Соблюдение требований методических рекомендаций по количеству и качеству источников.	5
<b>Оформление</b>	Соответствие разработанным требованиям оформления. Соблюдение норм литературного языка. Отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок, погрешностей стиля.	15
<b>Сроки выполнения</b>	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)
<b>«Безусловно неудовлетворительно»:</b> 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)
<b>«Условно неудовлетворительно»</b> 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)
<b>«Посредственно»:</b> 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)
<b>«Удовлетворительно»:</b> 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)
<b>«Хорошо»:</b> 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
<b>решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.</b>			
<b>От 90 до 94</b>	<b>Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.</b>	Отлично (зачтено)	В (зачтено)
<b>«Отлично»:</b> 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.			
<b>От 95 до 100</b>	<b>Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.</b>	Отлично (зачтено)	А (зачтено)
<b>«Превосходно»:</b> 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

- 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
<b>Решение задач, кейсов, заданий</b>	
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»