

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 29.09.2025 17:00:19
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 6
к основной профессиональной образовательной
программе
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) программы
«Финансы и кредит»

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Улан-Баторский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова



Одобрено
На заседании Совета Улан-Баторского
филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
Протокол № 12 от 19 июня 2025 г.
Председатель совета
Н.В. Антипова

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине Б1.О.06 Предпринимательство

Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль) программы	Финансы и кредит
Уровень высшего образования	Бакалавриат

Год начала подготовки 2025

Улан-Батор – 2025 г.

Оценочные материалы одобрены на заседании междисциплинарной кафедры
протокол № 12 от 19 июня 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

По дисциплине «Предпринимательство»

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 З-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности УК-2.2 У-2. Умеет разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков УК-2.2 У-3. Умеет выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Тема 1. Введение в дисциплину
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 З-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности УК-2.2 У-1 Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК 4.2 Оценивает вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, осуществляет выбор наиболее оптимального решения, в том числе, в условиях неопределенности	ОПК 4.2. З-1 Знает теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового обоснования	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 З-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими УК-2.2 У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Тема 3. Ситуационный анализ в предпринимательстве

ОПК-4 Способен предлагать экономически обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК 4.2 Оценивает вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, осуществляет выбор наиболее оптимального решения, в том числе, в условиях неопределенности	ОПК 4.2. У-2. Умеет оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 3-3 Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области УК-2.2 У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений УК-2.2 У-3. Умеет выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК 4.2 Оценивает вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, осуществляет выбор наиболее оптимального решения, в том числе, в условиях неопределенности	ОПК 4.2. У-1. Умеет осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска ОПК 4.2. У-2. Умеет оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации	Тема 5. Бизнес-планирование и финансовый анализ предпринимательских проектов
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности УК-2.2 3-3 Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	
ОПК-4 Способен предлагать	ОПК 4.2 Оценивает вероятные риски и	ОПК 4.2. У-1. Умеет осуществлять	

экономически обоснованные организационно-управленческие решения профессиональной деятельности	и в	ограничения в решении поставленных профессиональных задач, осуществляет выбор наиболее оптимального решения, в том числе, в условиях неопределенности	экономически обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска ОПК 4.2. У-2. Умеет оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации	Тема 6. Управление рисками в предпринимательстве
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Групповая дискуссия

Тема 1. Введение в дисциплину

Индикаторы достижения: УК-2.2

Ознакомьтесь с текстом (по материалам газеты «Малый бизнес» 5.02.2019

<http://mbgazeta.ru/mb/popast-v-tsvety/>):

Студенты РЭУ им. Г.В.Плеханова Сергей Мудрецов и Никита –Бейгул создали международную онлайн-площадку MFlowers, которая без посредников связывает плантации и оптовых покупателей цветочной продукции.

Идея возникла еще на первом курсе, когда Сергей Мудрецов устроился в крупную импортную компанию, которая занималась цветочным бизнесом. Он работал в отделе продаж и много общался с клиентами, покупавшими цветы через их фирму.

Сергей оценивал потребности людей, и всякий раз задавался вопросами: зачем нужны брокерские компании и многочисленные поставщики? Почему компании-покупатели во времена цифровых технологий работают через посредников? Очевидно, что перекупщики прекрасно себя ощущают на рынке скоропортящихся товаров, к которым относятся и цветы. Из-за них люди переплачивают в среднем 20 процентов. Тогда он начал прорабатывать идею создания платформы, чтобы напрямую связать производителей из разных стран мира с цветочными магазинами и сетями. По его расчетам, при использовании онлайн-платформы экономия для обычного магазина получается в среднем до 20 процентов.

Подготовка к старту заняла больше трех лет. Первым шагом для Сергея стал поиск разработчиков. На поиск хороших, ответственных разработчиков было потрачено два года. Что касается финансов, то в инфраструктуру MFlowers вложено порядка 30 тыс. долларов. На

данный момент основная задача – расширение географии присутствия в России, расширение партнерских связей и подготовка к выходу на международные рынки для компаний-покупателей.

Сергей полагает, что многие люди недооценивают масштабы цветочного бизнеса и зря не пытаются найти в нем свою нишу.

Объем мирового цветочного бизнеса – 11 млрд долларов. Объем российского рынка цветов – порядка 200 млрд. рублей. По мнению Мудрецова, на этом рынке можно и развернуться, и принять новые технологические решения. Он считает, что они нашли свою нишу.

В договорах с поставщиками MFlowers всегда прописывает условие, что цветы должны быть доставлены свежими. В противном случае существуют штрафные санкции или поставщик вовсе не получит денег. С другой стороны, был риск, что недобросовестный покупатель мог отказаться оплачивать даже качественный товар. Чтобы такого не случилось, MFlowers ввели для поставщика услугу финансовой гарантии сделки: покупатель переводит онлайн-платформе деньги еще до прибытия цветов, а та, в свою очередь, выступает гарантом оплаты. Как объясняет Сергей, на каждом этапе доставки качество может снижаться: перевозка, хранение в самых разных местах. К примеру, из Эквадора, а эта страна – признанный лидер в производстве роз, время доставки 7–10 дней. И большинство роз, которые продают в московских магазинах, именно из этой страны. Российские цветы уступают эквадорским, прежде всего, в сроке хранения.

Впрочем, Сергей и Никита не собираются ограничиваться цветочным сегментом. В планах – постепенный охват всего скоропортящегося рынка: работа с прямыми поставками мяса, молока, овощей и фруктов для ресторанов и кафе.

Международная онлайн-площадка московских студентов – это пример того, что малое предпринимательство связано с необходимостью обеспечения мобильности в условиях рынка, формирования специализации и кооперации. В отличие от крупного предпринимательства основным субъектом является предприниматель, объединяющий функции собственника и управленца.

Вопросы для дискуссии:

1. Как предприниматели находят новые идеи?
2. В чем вы видите задачи малого и среднего бизнеса, в сравнении с крупным бизнесом?
3. Какими компетенциями и характеристиками должен обладать предприниматель?
4. Какие известных российских предпринимателей вы можете назвать?
5. Какие основные риски были связаны с реализацией проекта MFlowers?

Критерии оценки (в баллах):

3	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
2	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
1	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков;</p>

		выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
		Не знает на базовом уровне: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Не умеет на базовом уровне: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур

Индикаторы достижения: ОПК-4.2, УК-2.2

Изучите в открытых источниках информацию об одной из компаний или продукте:

1. Toys R Us
2. Парижский Диснейленд
3. Tie Rack
4. «Беру»
5. Compaq
6. Kodak
7. Polaroid
8. MySpace
9. Yahoo
10. WeWork
11. BlackBerry
12. Microsoft
13. Motorola

У каждой из этих компаний были серьезные проблемы, связанные с бизнес-моделью всей компании, либо отдельного продукта или рынка. Для одних компаний это послужило причиной многомиллионных убытков, потере лидерства в отрасли, а иногда - приводило к закрытию бизнеса.

Вопросы для дискуссии:

1. Постройте шаблон для одной из выбранных компаний или продукта.
2. Опишите ценностное предложение.
3. В каком из структурных блоков были допущены ошибки?

Критерии оценки (в баллах):

		Знает верно и в полном объеме: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
3	балла выставляется обучающемуся, если	
		Знает с незначительными замечаниями: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
2	балла выставляется обучающемуся, если	
		Знает на базовом уровне, с ошибками: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования;
1	балла выставляется обучающемуся, если	

	основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
	Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
	Не знает на базовом уровне: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
	Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
0	балла выставляется обучающемуся, если

Тема 3. Ситуационный анализ в предпринимательстве

Индикаторы достижения: ОПК-4.2, УК-2.2

1. Изучите информацию на портале <http://doingbusiness.org/> (портал сравнительной оценки условий ведения бизнеса в различных странах)

Вопросы для дискуссии:

1. Какие сферы наиболее проблемы на Российской Федерации?
2. Какие сферы наиболее проблемы для соседей России по СНГ?
3. Какие меры можно было бы предпринять для улучшения показателей ведения бизнеса?
4. Какие направления хозяйственной деятельности кажутся вам наиболее перспективными с точки рыночной ситуации и барьеров для входа?
5. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы?
6. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед предпринимателями в различных сферах деятельности.
7. Каковы ключевые факторы успеха предпринимательской деятельности в компаниях, производящих:
 - одежду,
 - прохладительные напитки,
 - деревообрабатывающие станки,
 - автомобили.
8. Приведите пример форм качественного SWOT-анализа. Поясните содержимое представленных форм.

Критерии оценки (в баллах):

	Знает верно и в полном объеме: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
	Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
3	балла выставляется обучающемуся, если
	Знает с незначительными замечаниями: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
	Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений;
2	балла выставляется обучающемуся, если

		оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
		Знает на базовом уровне, с ошибками: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
		Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
1	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства

Индикаторы достижения: УК-2.2.

На основе информации интернет-порталов по развитию предпринимательства конкретного региона РФ (например, Нижегородская область <http://businessnov.ru/>) соберите информацию о видах и формах поддержки предпринимательства в регионе.

Вопросы для дискуссии:

1. Каким видам хозяйственной деятельности отдают приоритет в регионе?
2. Существуют ли прямые субсидии начинающим предпринимателям?
3. Какие виды государственной поддержки предлагают региональные власти?
4. Насколько предлагаемые меры поддержки, по-вашему, интересны предпринимателям и отражают их реальные потребности?

Критерии оценки (в баллах):

		Знает верно и в полном объеме: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
		Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
4	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
		Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
3	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
		Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
2	балла выставляется обучающемуся, если	

0	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Не знает на базовом уровне: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
---	---------------------------------------	---

Тема 5. Бизнес-планирование и финансовый анализ предпринимательских проектов
Индикаторы достижения: ОПК-4.2, УК-2.2.

Вопросы для дискуссии:

1. Какие наиболее ошибки наиболее часто встречаются при составлении бизнес-плана?
2. Какие последствия они могут иметь для предпринимательского проекта?
3. Чем отличаются бизнес-планы, подготовленные для внутреннего использования и для внешних стейкхолдеров?
4. Расчет точки безубыточности имеет несколько условий и ограничений, которые в реальной жизни сложно выполнить. Тем не менее, расчет ТБ является необходимым для расчета бизнес-проекта. Почему? Можно ли без обойтись без этого расчёта?
5. Чем отличается бизнес-план от бизнес-модели?
6. Чем отличается бизнес-план стартапа и действующей компании?

Критерии оценки (в баллах):

4	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
3	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
2	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>

<p>балла выставляется обучающемуся, если</p> <p>0</p>	<p>Не знает на базовом уровне: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
---	--

Тема 6. Управление рисками в предпринимательстве

Индикаторы достижения: УК-2.2., ОПК-4.2.

Ознакомьтесь с текстом:

В одном из курортных городов России двое предпринимателей решили заняться туристическим бизнесом, открыв мини-отель. Двое учредителей (физические лица) заранее присмотрели участок под строительство отеля, удобное расположение которого гарантировало востребованность среди гостей города. Один из партнеров уже имел опыт в подобном бизнесе и согласился финансировать проект. Второй партнер — известный в городе руководитель строительной компании должен был обеспечить оформление документов на приобретение в собственность выбранного земельного участка, а также использовать ресурсы своей строительной компании по возведению отеля, сэкономив таким образом на поиск и оплате услуг сторонней подрядной организации. Партнеры зарегистрировали общество с ограниченной ответственностью «Курорт», директором которого был назначен второй участник. Согласно уставу общества, каждый из двух участников владел долей в 50%, а директор избирался большинством голосов.

Довольно скоро требуемый участок был выкуплен в собственность компании и началось строительство мини-отеля. Непосредственное руководство всеми работами осуществлялось директором вновь созданной компании. Вначале работы выполнялись строго в соответствии с графиком и партнеры не имели взаимных претензий. Однако через восемь месяцев, несмотря на регулярное финансирование проекта первым партнером, строительство существенно замедлилось и проект начал отклоняться от первоначального графика. Первый партнер решил лично выяснить причины отставания, а заодно проверить расходование выделенных на проект средств. В ходе визита на стройку выяснилось, что часть бригады была переброшена на другой объект, а проверка финансовых документов показала, что около половины вложенных средств было разворовано вторым партнёром - директором общества и его компаньонами в строительной фирме. По результатам проверки руководителю и соучредителю ООО «Курорт» было предъявлено требование возместить своему партнеру причиненный ущерб. Директор от такого предложения отказался, согласившись покинуть занимаемый пост. Однако нового руководителя назначить не удалось, поскольку, по уставу общества, он избирался большинством голосов участников, а каждый из партнеров владел 50%. Таким образом, первый компаньон при всем желании не имел возможности назначить нового руководителя компании. При этом второй партнер и, по совместительству прежний директор, от участия в собрании учредителей уклонялся, ссылаясь на нехватку свободного времени. Строительство мини-отеля оказалось заморожено, поскольку бывший директор, уходя покидая свой пост, не назначил исполняющего обязанности.

Некоторое время спустя проворовавшийся партнер предложил своему компаньону забыть все обиды и возобновить совместную деятельность, продолжив строительство. Это не устроило обманутого партнера и он, посоветовавшись с юристами, обратился в суд с требованием исключить из общества другого участника. В качестве обоснования своего требования он указал, что второй партнер систематически не участвует в общих собраниях, что делает

невозможной деятельностью компании. В качестве доказательств суду было предъявлено 12 извещений компаньону о проводимых собраниях учредителей, а также запись компьютерной видеотрансляции, в которой нерадивый партнер в грубой форме отказывается от дальнейшего сотрудничества и обещает и дальше чинить препятствия функционированию совместного бизнеса.

Вопросы для дискуссии:

1. Можно ли принудительно исключить участника из общества?
2. Принял ли суд во внимание аргументацию пострадавшей стороны?
3. Какие плюсы и минусы вы видите в случае, если все участники общества владеют равными долями?
4. Как можно было избежать сложившейся ситуации, когда партнеры не могут прийти к обоюдному согласию в вопросах управления бизнесом?
5. Как предусмотреть подобные риски на этапе создания бизнеса?

Критерии оценки (в баллах):

<p><u>3</u></p>	<p>балла выставляется обучающемуся, если</p>	<p>Знает верно и в полном объеме: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/> <p>Знает с незначительными замечаниями: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/> <p>Знает на базовом уровне, с ошибками: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/> <p>Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/>
<p><u>2</u></p>	<p>балла выставляется обучающемуся, если</p>	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/> <p>Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/>
<p><u>1</u></p>	<p>балла выставляется обучающемуся, если</p>	<p>Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/>
<p><u>0</u></p>	<p>балла выставляется обучающемуся, если</p>	<p>Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p> <hr/>

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Расчетно-аналитические задания

Индикаторы достижения: УК-2.2, ОПК-4.2

Тема 5. Бизнес-планирование и финансовый анализ предпринимательских проектов

Учащийся получает два расчетно-аналитических задания из имеющихся в наличии.

1. Предприятие производит продукцию одного наименования. Цена продукта для потребителей составляет 230 руб. за единицу. Переменные расходы на единицу продукции составляют 180 руб. Общая величина постоянных расходов – 300 000 руб., из которых половину составляет арендная плата.

При увеличении стоимости аренды на 10%, на сколько единиц продукции необходимо увеличить продажи, чтобы достигнуть точки безубыточности?

Решение:

$$ТБ_1 = 300\,000 / (230 - 180) = 6000$$

$$ТБ_2 = (300\,000 + 150\,000 * 0,1) / (230 - 180) = 6300$$

Ответ: на 300 единиц

2. Предприятие производит продукцию одного наименования. Рыночная цена на аналогичную продукцию составляет 210 руб. Производственные мощности предприятия ограничены и максимальный выпуск продукции составляет 200 единиц. Переменные расходы на единицу продукции составляют 120 руб. Общая величина постоянных расходов – 25 000 руб.

Сможет ли предприятие установить на продукцию конкурентоспособную цену?

Решение:

$$\text{Цена} = (25\,000 + (120 * 200)) / 200 = 245 \text{ руб.}$$

Ответ: Не сможет.

3. На разработку нового продукта компания потратила 500.000 руб. Ежемесячные расходы на рекламу и продвижение продукта составляют 80.000 и 25.000 руб. соответственно. Жизненный цикл продукта составляет 5 лет. В течение первого года с момента начала продаж компании удалось привлечь 270 новых клиентов. Рассчитайте стоимость привлечения одного клиента за первый год продаж продукта.

Решение: СПК = $(500.000 / 5 + 12 * (80.000 + 25.000)) / 270 = 5037,04$

4. Рассчитайте Чистый Дисконтированный Доход по двухлетнему бизнес - проекту, если известно что
 - Начальные инвестиции - 35.000

- Чистый денежный поток за первый год - 30.000
- Чистый денежный поток за второй год - 25.000
- Ставка дисконтирования 10%

Решение: ЧДД = $30.000/(1+10\%) + 25.000/(1+10\%)^2 - 35.000 = 12\ 933,88$

5. Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия к началу планового года 6600 т.р. Стоимость вводимых в плановом году основных производственных фондов 1000 т.р. Стоимость выбывающих в течение года основных производственных фондов 500 т.р. Продолжительность эксплуатации основных производственных фондов: вводимых – 7 месяцев, выбывающих – 10 месяцев. Срок полезного использования основных производственных фондов 10 лет. Рассчитайте среднегодовую стоимость основных производственных фондов.

Решение: $ОФ_{ср-г} = ОФ_{нг} + ОФ_{вв} * K1/12 - ОФ_{выб} * K2/12$

$$ОФ_{нг} = 6600 \text{ т.р.}$$

$$ОФ_{вв} * K1/12 = 1000 * 7/12 = 583.33 \text{ т.р.}$$

Ответ: $ОФ_{ср-г} = 6600 + 583.33 - 83.33 = 7100 \text{ т.р.}$

6. Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия к началу планового года 6600 т.р. Стоимость вводимых в плановом году основных производственных фондов 1000 т.р. Стоимость выбывающих в течение года основных производственных фондов 500 т.р. Продолжительность эксплуатации основных производственных фондов: вводимых – 7 месяцев, выбывающих – 10 месяцев. Срок полезного использования основных производственных фондов 10 лет. Рассчитайте ежегодный размер амортизационных отчислений линейным способом.

Решение: Норма амортизации (линейным способом) $НА = 1/Тп * 100\%$

$Тп$ – срок полезного использования основных фондов, лет = 10

$$НА = 1/10 * 100\% = 10\% \text{ в год}$$

Годовые амортизационные отчисления $Ar = ОФ_{ср-г} * НА/100$

Ответ: Ar (на начало следующего года) = $7100 * 10\% / 100 = 710 \text{ т.р. в год}$

7. Фирма запустила в продажу новый продукт. Ежемесячная стоимость привлечения покупателей для этого продукта составляет 3000 руб. Ежегодная прибыль, которую приносит каждый покупатель составляет 80000 руб. Исходя из опыта прошлых лет, руководство компании считает, что коэффициент удержания клиентов составит 86%. Рассчитайте пожизненную ценность клиента.

Решение:

- Коэффициент оттока клиентов = $100\% - 86\% = 14\%$
- Жизненный цикл продукта = Период полного оттока клиентов = $100/14 = 7,14 \text{ лет}$

Ответ: ПЦК = $80000 * 7,14 - 12 * 3000 * 7,14 = 314\ 160$

8. Рассчитайте Индекс прибыльности (доходности) по двухлетнему бизнес-проекту, если известно что

- Начальные инвестиции - 35.000
- Чистый денежный поток за первый год - 30.000
- Чистый денежный поток за второй год - 25.000
- Ставка дисконтирования 10%

Стоит ли заниматься эти бизнес-проектом и почему?

Решение: ЧДД = $30.000/(1+10\%) + 25.000/(1+10\%)^2 - 35.000 = 12\ 933,88$

Ответ: ИП = $(\text{ЧДД} + \text{Инв})/\text{Инв} = (35000 + 12933,88)/35000 = 1,37$

ИП больше 1, следовательно бизнес-проектом стоит заниматься.

9. Работа туристической фирмы за 2 года характеризуется следующими данными:

Показатель	Первый год	Второй год
Число работающих, человек	10	11
Число посетителей (оформленных туров)	7000	7200
Средняя стоимость одного тура, рублей	18 000	20 000

Рассчитайте производительность труда в стоимостном и натуральном выражении. В какой год производительность труда выше? Объясните ответ.

Решение:

Показатель	Первый год	Второй год
Производительность труда в стоимостном выражении	$18000 * 7000 / 10 = 12600$ тыс.р. на человека	$20000 * 7200 / 11 = 13090$ тыс.р. на человека
Производительность труда в натуральном выражении	$7000 / 10 = 700$ туров на человека	$7200 / 11 = 654$ туров на человека

Ответ: Оценка производительности труда в представленной фирме зависит от показателей, заложенных руководством (стоимостных или натуральных), либо от показателей, принятых в при оценке производительности для данной отрасли.

10. Рассчитайте Чистый Дисконтированный Доход по двухлетнему бизнес - проекту, если известно, что

- Начальные инвестиции - 609 000
- Чистый денежный поток за первый год - 350 000
- Чистый денежный поток за второй год - 480 000
- Ставка дисконтирования 22%

Стоит ли вкладываться в проект, если ставка дисконтирования 30%?

11. Консалтинговая фирма занята консультационными услугами. С 2016 года применяет упрощенную систему налогообложения. Объектом обложения, согласно учетной политике организации, являются доходы, которые составили за 2017 год 2 450 000 руб. Расходы на заработную плату составили 960 000 руб. Других расходов у фирмы не было.

Определите сумму единого налога по УСН за календарный год.

12. Фирма запустила в продажу новый продукт. Ежегодная стоимость привлечения покупателей для этого продукта составляет 3000 руб. Ежегодная прибыль, которую приносит каждый покупатель составляет 12000 руб. Исходя из опыта прошлых лет, руководство компании считает, что коэффициент удержания клиентов составит 86%. Рассчитайте пожизненную ценность клиента.

13. Рассчитайте индекс прибыльности (доходности) по двухлетнему бизнес-проекту, если известно:

Начальные инвестиции - 35.000

Чистый денежный поток за первый год - 30.000

Чистый денежный поток за второй год - 25.000

Ставка дисконтирования 10%

14. Малое предприятие занято производством мебели и применяет упрощенную систему налогообложения. Объектом налогообложения, согласно принятой учетной политике, являются доходы, уменьшенные на величину расходов. Доходы от реализации продукции за налоговый период составили 750 000 руб.; материальные затраты - 640 000 руб.; расходы на заработную плату - 165 000 руб.

Задание: определите сумму единого налога к уплате

15. Посмотрите на финансовые показатели проектов. Готовы ли Вы вложить средства хотя бы в один из них. Аргументируйте свой ответ.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Ставка дисконтирования	25%	18%	0%
Период окупаемости (г.)	>3	9	5
Дисконтированный период окупаемости (г.)	>3	10	6
Чистый Денежный Доход	1 200 889 р.	180 238 р.	340 351 р.
Индекс прибыльности	0,89	1,11	2,84
Индекс внутренней рентабельности	30%	17%	35%
Длительность проекта	3 года	10 лет	8 лет

16. Мебельный магазин реализовал следующие товары:

1. диваны – на сумму 800 000 р.;
2. обеденные столы – на сумму 600 000 р.;
3. детские кровати – на сумму 100 000 р. (все суммы без НДС).

Определить сумму НДС, начисленного по указанным операциям.

Критерии оценки (в баллах):

4	балла выставляется обучающемуся, если	Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
---	---------------------------------------	---

		<p>основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет верно и в полном объеме:</p> <p>осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска</p> <p>оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
3	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает с незначительными замечаниями:</p> <p>основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;</p> <p>основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями:</p> <p>осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска</p> <p>оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
2	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками:</p> <p>основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;</p> <p>основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</p> <p>осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска</p> <p>оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
0	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Не знает на базовом уровне:</p> <p>основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;</p> <p>основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области</p> <p>Не умеет на базовом уровне:</p> <p>осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска</p> <p>оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>

Тема 6. Управление рисками в предпринимательстве.

1. Выполните анализ чувствительности проекта с применением стандартного функционала Project Expert. Сценарий анализа:
 - 1) Выберите по очереди каждую из зависимым переменных (NPV, PP, PI);
 - 2) Выберите независимые переменные (от 3 до 5);
 - 3) Установите диапазон изменений независимых переменных от исходных значений (например, от -10% до +10%) и шаг расчета (например, 5%);
 - 4) Проанализируйте результат. Какая независимых переменных оказывает наиболее сильное влияние на зависимую переменную?

Критерии оценки (в баллах):

4	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает верно и в полном объеме: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
3	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает с незначительными замечаниями: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
2	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>
0	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими</p> <p>Не умеет на базовом уровне: осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>

Кейсы

Тема 1. Введение в дисциплину

Индикаторы достижения: УК-2.2

Кейс «Как потерять 7 млн. рублей на фастфуде» (подготовлено по материалам <https://perfume007.livejournal.com/544334.html>)

История началась, когда мы с моим другом решили стать бизнес-партнёрами. Каждый из нас уже имел жизненный и предпринимательский опыт, хоть и совсем небольшой, но амбиций и смелости нам было не занимать. Мне было 24 года. Я закончил университет, сходил на годик в армию, проработал год в «Сбербанке», успел открыть микробизнес по поставке металлических изделий на АЭС — и не очень благополучно закрыть, хотя и без убытков.

Мы начали мониторить рынок своего города – Воронежа, в поисках интересных идей, проработали множество сегментов и остановились на общепите. После нескольких месяцев планирования решили — зачем строить бизнес с нуля и наступать на мыслимые и немыслимые грабли, когда можно взять готовое решение и опробовать чужую методологию, готовый бренд

со своей историей, с бюджетами на маркетинг, со своей сетью поставщиков и за разумные деньги. Выбор пал на франшизу быстрого питания известного бренда.

Первая проблема заключалась в том, что франшиза принадлежит зарубежной компании и все расчеты фактически привязаны к доллару: паушальный взнос, стоимость оборудования, расчет роялти – все в долларах... Наступил 2014 год, и доллар начал стремительно расти. Первый итог - вместо запланированных четырёх миллионов, пришлось потратить семь. Следует отметить, что помимо привязки к валютному курсу, свою роль сыграла стоимость ремонта в помещении и сопутствующие незапланированные расходы, но об этом чуть позже. Мы заключили концессионный договор с владельцем франшизы и оплатили паушальный взнос (на тот момент 500 тысяч рублей). Два моих партнёра поехали на обучение в Санкт-Петербург, поскольку по договору кто-то в компании обязан был пройти обучение технологии и особенностям работы с франшизой. Это означало, что к расходам можно добавить проживание и питание двух парней в течение двух недель в Санкт-Петербурге.

Пока партнеры обучались, я занимался переговорами с потенциальными арендодателями, с менеджерами франчайзера и с поставщиками оборудования. Нашёл идеальное, как нам показалось, помещение — рядом с университетом. Поблизости находились только пара заведений фастфуда суперэконом класса.

Аренда помещения площадью 90 м² обошлась нам в 70 тысяч рублей в месяц. Арендованное помещение, которое, к слову, принадлежало до этого одному из филиалов «Сбербанка», пришлось значительно модернизировать: перестелить пол, провести дополнительную канализацию для второго туалета в зоне посетителей, сделать шумоизоляцию всего помещения. Когда начали делать ремонт выяснили, что над подвесными потолками нас ждали не только деревянные полы верхнего этажа с щелями толщиной в палец, но и металлическая защитная «клетка», доставшаяся в наследство от прошлого арендодателя. К ней пришлось крепить звукоизоляцию.

Кроме этого, потребовалось дополнительно прокладывать свою электроподстанцию на 50 кВт, потому как обещанную мощность арендодатель не предоставил. С учётом нового курса доллара, взлетевшего до небес, пришлось покупать подержанное оборудование по цене нового, но дело начали, нельзя бросать – нужно идти до конца.

Через месяц мы открылись. Выручка первые месяцы составляла в среднем 25 тысяч рублей в день, что для такой площади помещения было хорошим показателем. Наши плановые расчёты в отношении выручки оказались даже пессимистичными. Мы с партнерами разделили обязанности: один взял на себя роль директора, а двое других - встали за прилавок и на кассу. Еще одного сотрудника наняли в помощь.

Клиенты были довольны, качество и вкус продукции не раз отмечалось как лучшее в городе среди наших коллег-франчайзи, да мы и сами это понимали: овощи, мясо, грибы, булочки были всегда в ресторане самые свежие. На продуктах не экономили и все предписания по срокам хранения строго соблюдались: просрочка хоть на час списывалась согласно протоколу (например, тунца можно хранить не более 12 часов).

В обед к нам выстраивалась очередь от прилавка до улицы, хотя основной зал бы не такой уж и маленький: 70 метров, на 15–20 посадочных мест. Спустя два месяца наняли персонал, который заменил нас у прилавка, у кассы и на кухне. Сами мы занялись стратегическим развитием и проработкой проекта нового ресторана.

Всё началось через пару месяцев после открытия, когда мы проанализировали реальные показатели и поняли: бизнес-модель, что предоставил франчайзер, была нерабочей. Стало понятно, что даже если продолжать наращивать выручку, расходы будут расти пропорционально и выйти в прибыль не получится. Цены на конечный продукт регулировать мог только франчайзер, а поставщики, которых нам настоятельно рекомендовали, давали цены выше рыночных.

Мы заменили рекомендуемых поставщиков на местных, что позволило снизить расходы на продукцию. Почасовую ставку по сотрудникам мы снижать не могли - она была минимальная по рынку. Нелегалов без медицинских книжек не могли себе позволить, хотя

зарплатный фонд сжирал большую часть выручки. Не стоит забывать, что также мы ежемесячно должны были оплачивать роялти, а это ещё 8% от выручки (не путать с прибылью). Аренда, платежи за электричество, воду и обслуживание оборудования тоже давали о себе знать. Тем не менее, нам удавалось срабатывать в небольшую прибыль или, как минимум, в ноль.

Беда пришла откуда ждали. Когда мы открывались, рядом было два общепита. Когда мы закрывались, их насчитывалось в округе больше десяти. Рядом в торговом центре открылся «Макдональдс», в районе 100 метров появились кондитерские, шаурмечные, шашлычные, пиццерия и разнообразные суши. Наша выручка после открытия «Макдональдса» упала ровно вдвое - до 12 тысяч рублей в день.

Мы оптимизировали всё, что было возможно: сотрудники работали по один-два человека в смену, вместо трёх-четырёх, проводили промоакции, партнёрлись с другими общепитами, разместили рекламу прямо в соседнем университете. Однако, общий поток потенциальных посетителей не мог увеличиться, но теперь он разделился между несколькими новыми участниками, с большим перевесом в сторону «Макдональдса».

Роялти пожирало нас, как и отчисления в рекламный фонд франчайзера. Нам удалось провести переговоры с франчайзером и получить разрешение на открытие на своей площади (в этом же помещении) сопутствующий фастфуд: с бургерами, пиццей и шаурмой. Это не помогло, хотя выручку удалось увеличить до 18 тысяч рублей, расходы тоже выросли, не говоря о том, что опять вложились в новое оборудование и микроремонт.

Спустя несколько месяцев минус нашей компании составлял в среднем 150–250 тысяч рублей в месяц, и мы приняли твёрдое решение — закрывать это убыточное предприятие, людей распустить, а оборудование продать. Часть долгов этим и покрыли, но значительная часть осталась. Минусы честно делили поровну, долги также раскидали равномерно. Друзьями остались, хотя отношения немного испорчены.

Вопросы по кейсу:

1. Какие ошибки были допущены партнерами на этапе бизнес-планирования?
2. Какие уроки вы могли бы вынести из кейса?
3. Какие плюсы и минусы покупки франшизы вы видите, по сравнению с созданием собственного бизнеса с нуля?
4. Можно ли было предвидеть описанное в кейсе развитие событий и минимизировать ущерб?

Критерии оценки (в баллах):

3	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
2	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>
1	балла выставляется обучающемуся, если	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков;</p>

		выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
		Не знает на базовом уровне: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Не умеет на базовом уровне: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур

Индикаторы достижения: ОПК-4.2, УК-2.2

Кейс «Ridero»

Начинающий писатель может в течение многих месяцев обивать пороги крупных издательств, пытаясь заключить контракт на издание своих рукописей. К сожалению, в большинстве случаев он получит отказ, поскольку традиционная модель книгоиздательского бизнеса основана на издании рукописей, способных обеспечить большие тиражи и высокий уровень продаж. Совокупность и того и другого способны обеспечить известные авторы, уже получившие признание широкой аудитории. Менее известные и перспективные писатели менее интересны издательствам, поскольку не гарантируют продажи, но требуют затрат на верстку, редактирование, дизайн, печать, дистрибуцию и т.п.

Российский сервис Ridero в корне меняет традиционную издательскую модель. «Ridero — пространство, где каждый может создать свою книгу». Сервис дает возможность непрофессиональным или малоизвестным авторам быть опубликованными и предложить свои произведения рынку. Автор просто загружает текстовые файлы в систему, а макет формируется автоматически. Автор может изменить макет, загрузить шаблон обложки или создать ее самостоятельно. После того, как книга готова, Ridero поможет рассчитать стоимость и бесплатно разместит ее в крупнейших интернет-магазинах.

Сервис получает доход от дополнительных услуг, таких как издание печатного экземпляра, услуги дизайнера, съемка видеороликов и рекламное продвижение, ручная верстка и т.п.

Такая бизнес-модель в корне отличается от традиционного издательского бизнеса. Предложив удобный инструмент для самостоятельной подготовки тиража, Ridero минимизирует барьер между писателем и потенциальной читательской аудиторией.

Вопросы:

1. Опишите каждый из девяти элементов старой и новой модели издательского бизнеса?
2. В чем заключаются сильные и слабые стороны обеих моделей?
3. Сможет ли новая модель издательского бизнеса в ближайшем будущем полностью заменить старую бизнес модель? Обоснуйте ответ.
4. Сравните структуру издержек и каналы поступления доходов компании Ridero. Оценить основные риски, связанные со структурой расходов и доходов.
5. Кто является целевой аудиторией компании Ridero? Каким образом компания выстраивает взаимоотношения с этой целевой аудиторией?
6. Можно ли улучшить ценностное предложение компании Ridero?

Критерии оценки (в баллах):

		Знает верно и в полном объеме: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования;
		основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
3	балла выставляется обучающемуся, если	

		Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
1	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
0	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования; основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений

Тема 3. Ситуационный анализ в предпринимательстве

Индикаторы достижения: ОПК-4.2, УК-2.2

Кейс «Silver Cross»

Silver Cross (<http://www.silvercross.co.uk/>) занимается производством детских колясок с 1877 г. В арсенале компании уникальные исторические коляски и современные транспортные средства для новорожденных, младенцев и детей дошкольного возраста. После покупки компании в 2002 г. фирмой David Halsall International была разработана стратегия диверсификации и начато производство других продуктов для детей дошкольного возраста – высоких стульчиков, кресел для кормления и т.п.

История



Компания Silver Cross была основана инженером-изобретателем Уильямом Уилсоном в 1877 г. и начала с производства почтовых тележек и детских колясок в мастерской на улице Silver Cross в г. Лидс, Великобритания. Коляски Уилсона впервые использовали складной верх и уникальную подвеску. Вдохновленный первыми успехами, Уилсон построил новую фабрику в Лидсе, которая, к сожалению, вскоре после открытия сгорела, но была вновь отстроена и получила название Silver Cross Works

После своей смерти в 1913 г. Уилсон оставил 30 патентов на различные коляски, и в 20-е годы компания получила известность своими инновациями и техническими усовершенствованиями колясок. Вплоть до 80-х компания производила только коляски, постепенно внедряя все новые механизмы, современные материалы и совершенствуя дизайн. В 80-е и 90-е компания начала производство легких складных прогулочных колясок, и ее коляска «Wayfarer» на пике популярности достигала продаж 3000 штук в неделю.

Однако к 2002 г. несмотря на столетнюю историю и прошлые заслуги коляски Silver Cross не выдерживали конкуренции с новыми легкими, многофункциональными

транспортными системами и считались старомодными и непрактичными. Это и послужило причиной продажи компании на грани банкротства крупнейшему в Британии производителю игрушек - David Halsall International всего за 500.000 фунтов. David Halsall International, частная компания, производила по лицензии Silver Cross игрушечные копии знаменитых колясок, выплачивая ежегодно гонорар в 200.000 фунтов. Сразу после покупки Дэвид Хэлсэл в интервью Financial Times сказал, что, видя, в каком состоянии компания, он решил, что купив бренд вместо уплаты гонорара за лицензию, он сможет окупить затраты за пару лет.

Став частной компанией, Silver Cross продолжает выпускать исторические коляски, но разработала целую серию современных транспортных систем и аксессуаров, среди которых:

- Прогулочные коляски
- Автокресла
- Кресла для кормления
- Стульчики
- Кресла-переноски
- Качалки
- Подставки для купания младенцев
- Переносные колыбельки



Цель дизайнеров и инженеров компании – облегчить жизнь современных родителей с помощью современных легко трансформирующихся многофункциональных транспортных систем. Компания главной своей целью видит поддержание высочайшего качества своих продуктов. Этот имидж бренда поддерживает и отдел обслуживания потребителей, готовый принять заказ из любого уголка страны и даже из других стран. Высокое качество и гарантированная безопасность – вот ценности, принесшие бренду Silver Cross популярность среди знаменитостей и сильных мира сего. Среди клиентов компании Мадонна, Дженнифер Лопес, Гвинет Пэлтроу, известные футболисты и члены королевской семьи.

Рынок детского транспорта

Мобильность современных родителей вызвала рост рынка колясок и других видов детского транспорта. Родители не скупятся на приобретение самых современных и качественных продуктов для своих детей. Большую роль здесь играет мода, покупатели становятся все более искушенными, поэтому им нужна полная информация о приобретаемом продукте.

Рынок фрагментирован и включает большое число мелких производителей, продающих свои товары не только через розничные сети, но все больше и больше через Интернет. Основные производители: Mamas&Papas, Silver Cross, Babies “R” Us, Graco, Maclaren, Mothercare, Dorel, Chicco, Bebecar, Cosatto, BabyDan.

После покупки Silver Cross получила значительные инвестиции в разработку новых продуктов, совершенствование дизайна, повышение качества и безопасности. Ее коллекция исторических колясок пополнилась брендом «Бентли для младенцев», которые вручную производятся в Йоркшире.

	2003	2004	2005	2006	2007
Детский транспорт (продажи млн. фунтов)	267	272	276	281	286
изменения в год %	-	1,9	1,5	1,8	1,8

Традиции живы и в информационном веке

Публикация от 27 мая 2010

Решение производителя детских колясок Silver Cross использовать социальные сети и диверсифицировать свой продуктовый портфель свидетельствует, что историческим брендам, чтобы выжить, не нужно отказываться от традиционных ценностей.

Исторические бренды всегда привлекают внимание общественности, но это внимание не всегда приводит к росту доходов. Это подтверждает история Silver Cross, оказавшейся на грани банкротства в 2002 г. И вот всего через 8 лет мы видим окрепший бренд, первый выбор для королевских наследников с 20-х годов, который вышел за пределы своего традиционного продукта – детской коляски.

Владелец компании хочет, чтобы бренд ассоциировали не только с роскошными колясками, но с разнообразием товаров, высоким качеством и гарантией безопасности. Такая стратегия позволит компании оставаться конкурентоспособной, даже если один из продуктов выйдет из моды. Дэвид Хэлсэл покупая у Silver Cross лицензию на производство игрушечных колясок, видел потенциал компании и купив ее в 2002 г., в 2006 продал свой игрушечный бизнес и сосредоточился только на Silver Cross. Думаю, что он не прогадал. По данным компании Mintel рынок товаров для новорожденных и младенцев растет на 20% в год и достиг 639 миллионов фунтов, к 2013 ожидают, что он вырастет до 753 миллионов.

7 крупнейших производителей премиальных детских колясок по доле рынка (данные компании Mintel)

1. Mamas&Papas
2. Graco
3. Maclaren
4. Mothercare
5. Silver Cross
6. Bugaboo
7. Dorel

Silver Cross в Великобритании и за рубежом

Если в Британии молодые современные мамы выбирают Silver Cross, то за рубежом бренд знают в основном за его историю и знаменитых клиентов. Эту стратегию используют и другие английские бренды с историей. Burberry и Barbour в Англии используют более современный молодежный образ, а за рубежом используют свои традиционные ценности, их товары покупают те, кто хочет покупать то, что использует и носит королевская семья. Дэвид Хэлсэл говорит, что продвигая бренд за рубежом, компания использует ассоциации с ее британским происхождением и образы членов королевской семьи и других знаменитостей.

Вопросы к кейсу:

1. Перечислите факторы, влияющие положительно и отрицательно на бизнес компании Silver Cross.
2. Как компания создает свое конкурентное преимущество?
3. Проведите SWOT-анализ компании
4. Опишите каждый из элементов бизнес-модели компании Silver Cross. Что можно улучшить в существующей модели?
5. В чем, на ваш взгляд, состоит потребительская ценность продукта компании Silver Cross?
6. Кто является ключевой аудиторией компании? Как Silver Cross строит взаимоотношения с ключевой аудиторией?
7. Что является ключевыми ресурсами компании?
8. Кто является ключевыми партнерами компании? Какие риски существуют в работе с ними?
9. Какова, на ваш взгляд, структура издержек компании? Назовите основные издержки?
10. С какими рисками может столкнуться компания в ближайшем будущем? Как можно избежать или ослабить влияние этих рисков?

Критерии оценки (в баллах):

<u>3</u>	балла выставляется обучающемуся, если	Знает верно и в полном объеме: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
<u>2</u>	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
<u>1</u>	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации
<u>0</u>	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации

Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства

Индикаторы достижения: УК-2.2.

Кейс Hendrixstudio

Сегодня многие музыканты хотят не только создавать свою музыку, но и играть ее. Однако не всегда есть место, где это можно сделать. Для того чтобы репетиции не становились проблемами, а приносили только удовольствие, создаются репетиционные базы и студии звукозаписи.

В неприметной двухэтажке, здании бывшего заводоуправления в районе Павелецкого вокзала по коридору с оранжевыми стенами разносится громкая музыка: здесь в разных комнатах репетируют четыре рок-группы. В соседнем зале занимается танцевальная студия. Помещения устроены так, что внутри музыканты слышат только себя. Это один из проектов Hendrix Studio, владеющей самой большой в Москве сетью репетиционных, танцевальных залов и звукозаписывающих студий.

По словам соучредителя Hendrix Сергея Оганджяна компания стремится ответить музыкальным потребностям человека. Второй совладелец и основатель компании Владимир Хоменко — выпускник Военно-музыкального Суворовского училища. Ради создания удобной репетиционной базы для себя и товарищей он в 2006 году продал машину и свой первый бизнес — небольшую букмекерскую сеть. На обустройство бывшего бомбоубежища в подвале

жилого дома ушло более \$50 000. Базу назвали Hendrix Studio — по имени легендарного гитариста Джими Хендрикса, кумира Хоменко.

Чтобы студия могла содержать себя и своих организаторов, стали предлагать услуги проведения репетиций и звукозаписи. Один из клиентов нашел для Hendrix Studio инвестора. В 2008 году президент рекламной группы Twiga Александр Оганджян искал, где бы записать корпоративный гимн. Выбрав в итоге Hendrix Studio и посетив базу Хоменко, он предложил своему сыну Сергею (на тот момент студенту Лондонской школы экономики) присмотреться к этому проекту. Сергей Оганджян познакомился с Хоменко и получил половину долей в компании в обмен на инвестиции. По словам Сергея вложения, окупились через восемь месяцев.

Студии для репетиций в Москве на тот момент имелись, но разрозненные, зачастую плохо оборудованные и расположенные на окраинах. Владельцы Hendrix решили создать новый формат — «базу у дома» (аналогично клубам «доступного фитнеса»): расположенную близко к жилым кварталам, недорогую репетиционную и звукозаписывающую студию с хорошим оборудованием, способную одновременно принять несколько групп.

Для первой совместной точки партнеры выбрали еще одно бомбоубежище — из-за низкой стоимости аренды. Приходилось иметь дело и с проблемными площадями, если собственник был готов сдать их дешево. Однажды им пришлось ликвидировать подвальный отстойник с нечистотами, в другой раз — откачивать токсичную краску из цистерн и затем их демонтировать. Зато выходила трехкратная экономия на аренде по сравнению с нормальными помещениями. По словам Оганджяна, среднерыночная стоимость создания базы на четыре комнаты — \$150 000. Партнерам удается сократить затраты. Например, только за счет правильного выбора помещения удавалось снизить расходы на стройматериалы. Владельцы сами готовили подробные инструкции для ремонтников.

Дорогостоящее оборудование студии требует бережного обращения. Поэтому на работу в Hendrix Studio берут только людей с музыкальным образованием. Администраторы настраивают технику под запросы клиента и при необходимости инструктируют музыкантов. Стандартная репетиция длится три часа, стоимость сета — от 300 до 1000 рублей в зависимости от времени суток, расположения и оборудования зала. Выручка с одной комнаты невелика — в среднем около 3000 рублей в сутки. Внешние инвестиции понадобились только в начале — на открытие двух новых баз, дальше развитие шло за счет зарабатываемых денег.

Посетителям-новичкам компания предлагает пробные бесплатные репетиции раз в неделю. Для постоянных клиентов есть дисконтные карты. Еще один способ поощрения — абонементы для самых активных групп, дающие право на занятия в двух лучших залах, закрытых для обычных гостей. Зарабатывает Hendrix на увеличении числа клиентов — за семь лет цены на свои услуги компания подняла лишь на 20%.

Средняя месячная выручка Hendrix Studio — 4 млн рублей, или около \$130 000 (стоимость одной репетиционной базы). На музыкальные репетиции и танцевальные залы приходится по 45%, остальное приносят услуги звукозаписи. Танцами как заработком партнеры заинтересовались в 2010 году. Сами музыканты часто хотят потанцевать, устроить спектакль. Другая часть клиентов — преподаватели танцев, нуждающиеся в постоянном месте для занятий с учениками. Затраты на обустройство танцевальной студии меньше (примерно \$100 000 на два зала по 50 кв. м), а спрос выше. В 2011 году с этого направления Hendrix Studio получила 60% выручки. Если два года назад Hendrix Studio принимала 4000–5000 человек в месяц, то теперь — 8000–10 000.

В каталоге сайта Repeticia.ru зарегистрировано 229 московских репетиционных баз, 52 студии звукозаписи и 30 танцевальных студий. Под одной вывеской обычно работают не больше трех точек. Под брендом Hendrix Studio работают 8 репетиционных баз, 3 студии звукозаписи и 13 танцевальных залов. Хотя компания не занимает и 5% рынка, она заметна, имеет свою стратегию развития. В планах партнеров создание творческого кластера, или, как они шутят, секты: со студиями, хостелами и кафе, куда желающие смогут приехать, чтобы,

следуя словам Джими Хендрикса «Музыка – моя религия», «забыться в музыке». Такой формат никто пока не опробовал.

(Составлено по материалам сайтов: <http://www.forbes.ru/> и <http://www.hendrixstudio.ru/>)

Вопросы:

1. Какими источниками финансирования пользовались создатели Hendrix Studio?
2. Сформулируйте причины нежелания\невозможности авторов проекта воспользоваться государственной или общественной поддержкой.
3. Какими программами поддержки МСП мог воспользоваться основатель бизнеса?
4. Предложите программы поддержки для повышения конкурентоспособности бизнеса.

Критерии оценки (в баллах):

3	балла выставляется обучающемуся, если	Знает верно и в полном объеме: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области Умеет верно и в полном объеме: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области Умеет с незначительными замечаниями: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
1	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области Умеет на базовом уровне, с ошибками: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
0	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области Не умеет на базовом уровне: проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО РЕЙТИНГА

Индикаторы достижения: УК-2.2., ОПК-4.2

Презентация индивидуального или группового проекта.

Тематика проектов:

1. Проект создания собственного бизнеса по выбору обучающегося.
2. Проект «Открытие малого предприятия по производству вафель».
3. Проект «Открытие малого предприятия по продаже изделий народного творчества».
4. Проект «Открытие центра подготовки предпринимателей».

5. Проект «Типография».
6. Проект «Агентство маркетинговых исследований»
7. Проект «Страусовая агроферма»
8. Проект «Цифровая платформа»
9. Проект «Умные вещи»

Критерии оценки (в баллах)

18-20	баллов выставляется обучающемуся, если	презентация выполнена качественно, обучающийся демонстрирует вовлеченность в выполнение проекта, творчески подходит к ответу и правильно отвечает на поставленные вопросы; обладает умением убедить аудиторию в успешной реализации задуманной идеи; результаты и выводы соответствуют поставленной цели; уровень сформированности компетенций соответствует продвинутому уровню.
15-17	баллов выставляется обучающемуся, если	презентация выполнена с незначительными замечаниями, обучающийся демонстрирует вовлеченность в выполнение проекта, творчески подходит к ответу и правильно отвечает на поставленные вопросы; результаты и выводы в целом соответствуют поставленной цели, уровень сформированности компетенций соответствует повышенному уровню.
10-14	баллов выставляется обучающемуся, если	презентация выполнена с ошибками, обучающийся демонстрирует вовлеченность в выполнение проекта, творчески подходит к ответу и частично правильно отвечает на поставленные вопросы; выводы и результаты частично соответствуют поставленной цели, уровень сформированности компетенций соответствует базовому уровню.
0	баллов выставляется обучающемуся, если	презентация выполнена с значительными ошибками, обучающийся не демонстрирует вовлеченность в выполнение проекта, не отвечает или отвечает с ошибками на поставленные вопросы; результаты и выводы не соответствуют поставленной цели либо не согласуются.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структура зачетного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Защита проекта	30
Вопрос по проекту	10

Задания, включаемые в зачетное задание

Тематика индивидуального или группового проекта:

1. Проект создания собственного бизнеса по выбору обучающегося.
2. Проект «Открытие малого предприятия по производству вафель».
3. Проект «Открытие малого предприятия по продаже изделий народного творчества».
4. Проект «Открытие центра подготовки предпринимателей».

5. Проект «Типография».
6. Проект «Агентство маркетинговых исследований»
7. Проект «Страусовая агроферма».

Типовой перечень вопросов к проекту:

1. Обоснование востребованности бизнес-идеи
2. Возможность тестирования бизнес-идеи
3. Описание основных структурных блоков бизнес-модели
4. Возможные варианты получения государственной поддержки для реализации проекта
5. Основные этапы и процедуры реализации проекта
6. Результаты анализа рынка
7. Требуемая сумма инвестиций для запуска всего проекта (до момента выпуска/продажи первой единицы продукта/услуги)?
8. Для заемных средств в общей сумме инвестиций?
9. Количество и сумма продаж товара/услуги в месяц?
10. Стоимость выпуска 1 единицы товара/услуги?
11. Точка безубыточности?
12. Размер прямых/операционных затрат
13. Планируемая прибыль в 1-й, 2-й, 3-й и месяц/год
14. Как распределятся прибыль/убыток между участниками/инвесторами
15. Обоснование выбранной системы налогообложения
16. Обоснование выбранной формы регистрации бизнеса
17. Результаты SWOT-анализа
18. Результаты конкурентного анализа
19. Основные риски проекта и методы их минимизации/ликвидации
20. Обоснование размера ставки дисконтирования
21. Основные показатели эффективности проекта (чистый приведенный доход, индекс прибыльности, срок окупаемости)
22. Результаты проведенного анализа чувствительности

Зачет по дисциплине сдается в форме защиты индивидуального или группового проекта.

При оценке проектов преподаватель руководствуется следующими критериями:

Наименование критерия оценки (качественной характеристики бизнес-проекта)	Варианты оценок, балл
1. Описание новизны, востребованности бизнес-идеи (максимум 5 баллов)	
Востребованность товара/услуги	0-4
Оригинальность/новизна проекта	0-2
2. Качество проведенной оценки рынка (максимум 6 баллов)	
Оценка рынка, оценка спроса	0-3
Описание ценностного предложения (потребительская ценность)	0-3
3. Организационная структура (максимум 5 баллов)	

Описание организационной формы, структуры собственности, структуры управления	0-2
Оценка необходимых трудовых ресурсов, специальных навыков и компетенций	0-3
4. Риски реализации бизнес-проекта (максимум 4 баллов)	
Описание вероятности возникновения рисков, последствий рисков, методов минимизации рисков	0-4
5. Финансовые показатели проекта (максимум 10 баллов)	
Структура доходов/расходов, источники финансирования, использование государственной поддержки	0-3
Расчет финансовых показателей (Точка безубыточности, чистый приведенный доход, Индекс прибыльности и пр.)	0-3
Расчет срока окупаемости, график возврата денежных средств	0-4
Вопросы к проекту (максимум 10 баллов)	
Ответ на вопрос правильный, полный	9-10
Ответ на вопрос частичный	5-8
Ответ не является правильным	0
Итого сумма баллов (максимум 40)	

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>Знает верно и в полном объеме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; - виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими; - основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области <p>Умеет верно и в полном объеме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; - разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; - выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений 	Продвинутый
		ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-	ОПК- 4.2 Использует финансовые инструменты для управления личными	<p>Знает верно и в полном объеме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования. <p>Умеет верно и в полном объеме:</p>	

		управленческие решения в профессиональной деятельности	финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	<ul style="list-style-type: none"> - осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; - оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации 	
70 – 84 баллов	«зачтено»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>Знает с незначительными замечаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; - виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими; - основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области. <p>Умеет с незначительными замечаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; - разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; - выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений 	Повышенный
		ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК- 4.2 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	<p>Знает с незначительными замечаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования. <p>Умеет с незначительными замечаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; - оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации 	
50 – 69 баллов	«зачтено»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся	<p>Знает на базовом уровне с ошибками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; - виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими; 	Базовый

		имеющихся ресурсов и ограничений	ресурсов и ограничений	<p>- основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области.</p> <p>Умеет на базовом уровне с ошибками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; - разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; - выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. 	
		ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК- 4.2 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	<p>Знает на базовом уровне с ошибками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования. <p>Умеет на базовом уровне с ошибками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; - оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации. 	
менее 50 баллов	«не зачтено»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>Не знает на базовом уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; - виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими; - основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области. <p>Не умеет на базовом уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений; - разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; - выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. 	Компетенции не сформированы
		ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в	ОПК -4.2 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует	<p>Не знает на базовом уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования <p>Не умеет на базовом уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять экономически и финансово обоснованный выбор метода 	

		<p>профессиональной деятельности</p>	<p>собственные экономические и финансовые риски</p>	<p>принятия управленческих решений для различных ситуаций с учетом факторов времени и риска; - оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации</p>	
--	--	--------------------------------------	---	--	--