

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

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

Дата подписания: 01.06.2026 16:57:46

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Высшая школа менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Директор Высшей школы

менеджмента

Э.Г. Ванина



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: «Технология бизнес-планирования»

Наименование программы: МВА «Управление производством»

Самара 2025 г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области разработки, структурирования и презентации бизнес-планов для различных целей: привлечения инвестиций, получения кредитов, стратегического планирования развития организации, оценки эффективности новых проектов.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание структуры бизнес-плана, его разделов, типов бизнес-планов и требований различных целевых аудиторий (инвесторы, кредиторы, грантодатели, стратегические партнеры);
- развить практические навыки разработки всех ключевых разделов бизнес-плана: маркетингового плана, производственного плана, организационного плана, финансового плана и анализа рисков;
- обеспечить освоение инструментов финансового моделирования, оценки эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI, DPP) и методов презентации бизнес-плана инвесторам.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих **компетенций**:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИПК-3.1. Знает методы организации командной работы при разработке бизнес-плана
	ИПК-3.2. Умеет руководить работой команды в процессе бизнес-планирования
	ИПК-3.3. Владеет навыками выработки и реализации командной стратегии в проектном анализе
ПК-5 – Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	ИПК-5.1. Знает современные практики разработки бизнес-планов и бизнес-моделей
	ИПК-5.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-модели организаций
	ИПК-5.3. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками для презентации бизнес-плана

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

- структуру и типовое содержание бизнес-плана (по стандартам UNIDO, EBRD, российским рекомендациям);
- методы анализа рынка, конкурентной среды и потребительских предпочтений;
- методики финансового моделирования и оценки эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI, DPP, ROI);

- подходы к анализу и управлению проектными рисками (анализ чувствительности, сценарный анализ, точка безубыточности).

Уметь:

- формулировать бизнес-идею и разрабатывать бизнес-модель (канва бизнес-модели Остервальдера, Lean Canvas);
- проводить маркетинговые исследования и обосновывать плановые показатели продаж;
- разрабатывать производственный и организационный планы, рассчитывать потребность в ресурсах;
- строить финансовую модель проекта: прогноз движения денежных средств (CF), отчет о прибылях и убытках (P&L), прогнозный баланс;
- рассчитывать показатели эффективности и оценивать риски проекта.

Владеть:

- навыками разработки полноценного бизнес-плана (от идеи до финальной презентации);
- методами финансового моделирования с использованием Excel и специализированных программ (Project Expert, Альт-Инвест, Финансовый анализ онлайн);
- техниками презентации бизнес-плана для различных аудиторий (инвесторы, кредиторы, грантовые комитеты, совет директоров);
- навыками защиты бизнес-плана и ответов на вопросы стейкхолдеров.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
58	24	8	16	–	32	Экзамен

2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Самост. работа	Всего
1	Введение в бизнес-планирование. Виды бизнес-планов	ПК-3, ПК-5	1	–	2	3
2	Бизнес-идея и бизнес-модель. Канва бизнес-модели	ПК-3, ПК-5	1	2	3	6
3	Анализ рынка и маркетинговый	ПК-3, ПК-5	1	2	4	7

	план					
4	Производственный и организационный планы	ПК-3, ПК-5	1	2	4	7
5	Финансовое моделирование. Прогнозирование доходов и расходов	ПК-3, ПК-5	1	2	4	7
6	Инвестиционный план и источники финансирования	ПК-3, ПК-5	1	2	4	7
7	Оценка эффективности проекта. NPV, IRR, PI, DPP	ПК-3, ПК-5	1	2	4	7
8	Анализ рисков. Точка безубыточности. Сценарный анализ	ПК-3, ПК-5	0,5	2	3,5	6
9	Презентация и защита бизнес-плана. Работа с инвесторами	ПК-3, ПК-5	0,5	2	3	5,5
10	Промежуточная аттестация (экзамен)	ПК-3, ПК-5	–	–	2	2
Итого	–	–	8	16	32	58

Тема 1. Введение в бизнес-планирование. Виды бизнес-планов

Понятие бизнес-плана, его цели и задачи. Отличие бизнес-плана от ТЭО, инвестиционного меморандума, стратегического плана. Функции бизнес-плана: внутренние (планирование, координация, контроль) и внешние (привлечение инвестиций, получение кредитов, поиск партнеров). Типы бизнес-планов в зависимости от целевой аудитории: для инвесторов (венчурных, стратегических), для банков (кредитные комитеты), для грантодателей, для внутреннего использования, для стратегических партнеров. Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO, EBRD, российским рекомендациям (Минэкономразвития). Типовой состав разделов: резюме, описание продукта/услуги, анализ рынка, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, анализ рисков, приложения. Требования к объему, оформлению и стилю изложения.

Тема 2. Бизнес-идея и бизнес-модель. Канва бизнес-модели

Источники бизнес-идей: анализ трендов, потребностей рынка, существующих проблем, технологических инноваций. Методы генерации идей: мозговой штурм, SCAMPER, дизайн-мышление, Jobs-to-be-Done. Критерии отбора бизнес-идей: рыночный потенциал, доступность ресурсов,

компетенции команды, барьеры входа, юзабилити. Понятие бизнес-модели. Отличие бизнес-модели от бизнес-плана. Канва бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье (9 блоков): ценностные предложения, сегменты клиентов, каналы дистрибуции, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые процессы, ключевые партнеры, структура издержек. Lean Canvas Э. Майя (адаптация для стартапов). Value Proposition Canvas. Конкурентные стратегии М. Портера и выбор модели. Примеры бизнес-моделей: freemium, подписка, маркетплейс, платформа, прямая продажа, франчайзинг.

Практическое задание: «Построение канвы бизнес-модели». Слушатели выбирают реальную компанию или свой проектный замысел и заполняют все 9 блоков канвы бизнес-модели. Групповая презентация и обсуждение.

Тема 3. Анализ рынка и маркетинговый план

Цели маркетингового раздела бизнес-плана. Структура маркетингового плана. PESTLE-анализ для оценки макросреды. Анализ рынка: определение общего объема рынка (TAM), доступного рынка (SAM), целевого рынка (SOM). Оценка темпов роста рынка, тенденций и драйверов. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов. Позиционирование продукта/услуги. Анализ конкурентной среды: модель 5 сил Портера, конкурентный анализ по ключевым параметрам (цена, качество, сервис, ассортимент). Определение уникального торгового предложения (USP). Прогноз продаж: методы (экспертные оценки, экстраполяция трендов, аналогии, «снизу вверх» на основе воронки продаж). План маркетинговых мероприятий (4P/7P): продуктовая политика, ценовая политика (методы ценообразования), сбытовая политика (каналы дистрибуции), коммуникационная политика (реклама, PR, лидогенерация, контент-маркетинг, CRM, социальные сети). Бюджет маркетинга и оценка эффективности (ROMI, CAC, LTV, CPA).

Практическое задание: «Разработка маркетингового плана». На основе выбранной бизнес-идеи провести PESTLE-анализ, построить карту конкурентного позиционирования, сегментировать рынок, выбрать целевой сегмент, рассчитать прогноз продаж на 3–5 лет (помесячно на первый год), предложить маркетинговые мероприятия с бюджетом, рассчитать CAC и ожидаемый LTV клиента.

Тема 4. Производственный и организационный планы

Производственный план: цели и содержание. Определение потребности в производственных мощностях. Расчет потребности в оборудовании, сырье, материалах, комплектующих. Выбор поставщиков и логистика. Производственная программа (объем выпуска, номенклатура, график производства). Расчет себестоимости продукции/услуги: прямые и косвенные затраты, постоянные и переменные издержки, калькуляция себестоимости единицы продукции. Производственный план для сферы услуг (организационные и технологические особенности). План материально-технического обеспечения. Аутсорсинг и собственная производственная база.

Требования к помещению и его оснащению. Организационный план: структура управления проектом/компанией. Организационная структура (линейная, функциональная, матричная, проектная). Команда проекта: ключевые роли и компетенции. Информация о ключевых участниках проекта и управленческой команде (CV). Кадровый план: расчет потребности в персонале (по категориям), штатное расписание, затраты на оплату труда, система мотивации. Правовое обеспечение проекта: организационно-правовая форма, система налогообложения, лицензии, разрешения, патенты.

Практическое задание: «Разработка производственного и организационного планов». Рассчитать потребность в производственных ресурсах (оборудование, сырье, персонал) для выбранного проекта. Составить производственную программу на год с помесечной разбивкой. Рассчитать калькуляцию себестоимости единицы продукции. Разработать организационную структуру, штатное расписание и фонд оплаты труда.

Тема 5. Финансовое моделирование. Прогнозирование доходов и расходов

Понятие финансовой модели. Принципы построения финансовой модели: структурированность, целостность, прозрачность, гибкость, безошибочность. Горизонт планирования (обычно 3–5 лет). Исходные данные и допущения. Структура финансовой модели. Прогноз доходов: выручка от реализации (на основе маркетингового плана), прочие доходы. Прогноз расходов: себестоимость, коммерческие расходы, управленческие расходы, амортизация, налоги. Отчет о прибылях и убытках (Profit & Loss Statement, P&L): структура, расчет EBITDA, операционной прибыли (EBIT), чистой прибыли. Прогноз движения денежных средств (Cash Flow Statement, CF): операционная деятельность (поступления от покупателей, платежи поставщикам, зарплата, налоги), инвестиционная деятельность (приобретение активов), финансовая деятельность (кредиты, вклады учредителей, дивиденды). Прогнозный баланс (Balance Sheet). Взаимосвязь трех форм отчетности. Моделирование в Excel: основные формулы и функции, сценарии, таблицы подстановки, макросы. Специализированное ПО: Project Expert, Альт-Инвест, Финансовый анализ онлайн, Business Plan Studio.

Практическое задание: «Построение финансовой модели в Excel». На основе исходных данных (объем продаж, цены, себестоимость, инвестиции, налоги, кредиты) построить прогнозные P&L, CF, Balance Sheet на 3 года с помесечной разбивкой на первый год. Обеспечить связанность листов и возможность сценарного анализа.

Тема 6. Инвестиционный план и источники финансирования

Инвестиционный план: виды инвестиций (капитальные вложения, нематериальные активы, оборотный капитал, предпроизводственные расходы, ремонт и модернизация). Календарный план инвестиций (график финансирования). Потребность в первоначальном оборотном капитале. Источники финансирования: классификация (внутренние/внешние,

собственные/заемные/привлеченные). Собственные средства: учредители, нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления. Заемные средства: банковские кредиты (инвестиционные, кредитные линии, овердрафты), лизинг, факторинг, облигационные займы. Привлеченные средства: венчурное финансирование (посевное, стартовое, ранний рост, расширение), бизнес-ангелы, краудфандинг, краудинвестинг, стратегические инвесторы, государственная поддержка (субсидии, гранты, налоговые льготы, поручительства). Выбор оптимальной структуры капитала. Финансовые инструменты: доля в уставном капитале, конвертируемый заем, доходные облигации, токены (ICO, STO). Требования инвесторов к бизнес-плану. Переговорный процесс с банками и инвесторами.

Практическое задание: «Обоснование инвестиционной потребности и источников финансирования». Рассчитать потребность в инвестициях для своего проекта (капитальные вложения, НМА, оборотный капитал). Обосновать структуру источников финансирования (собственные/заемные/привлеченные). Для заемных средств рассчитать график погашения кредита (аннуитетный/дифференцированный платеж), для привлеченных – предложить условия инвестора (доля, IRR, способ выхода).

Тема 7. Оценка эффективности проекта. NPV, IRR, PI, DPP

Понятие эффективности инвестиционного проекта. Статические методы оценки: срок окупаемости (PP), простая норма прибыли (ARR). Динамические методы с учетом стоимости денег во времени: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR), индекс прибыльности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP). Ставка дисконтирования: методы расчета (WACC, CAPM, кумулятивный метод), рисковые поправки. Расчет NPV: формула, интерпретация ($NPV > 0$ – проект эффективен). IRR: определение, расчет (методом подбора, с использованием Excel), интерпретация ($IRR >$ ставка дисконтирования – проект эффективен). Сравнение проектов по NPV и IRR, проблемы с IRR (нестандартные денежные потоки, множественные IRR). Расчет PI и DPP. Финансовые показатели для оценки текущей деятельности: ROI, ROE, ROS, EBITDA Margin, Net Profit Margin, Current Ratio, Quick Ratio, Debt/Equity. Подготовка финансового резюме для инвестора.

Практическое задание: «Расчет показателей эффективности». На основе построенной финансовой модели рассчитать NPV, IRR, MIRR, PI, DPP для проекта при ставке дисконтирования 15%. Проанализировать чувствительность NPV к изменению ключевых параметров (цена, объем продаж, себестоимость). Подготовить финансовое резюме для инвестора (2–3 страницы с ключевыми показателями).

Тема 8. Анализ рисков. Точка безубыточности. Сценарный анализ

Понятие проектных рисков. Классификация рисков: макроэкономические, рыночные, производственные, финансовые, управленческие, правовые, технологические, репутационные, экологические.

Качественный анализ рисков: идентификация, оценка вероятности и влияния (матрица вероятность/влияние). Количественный анализ рисков: метод корректировки ставки дисконтирования, анализ чувствительности (диаграмма «торнадо»), сценарный анализ (пессимистический, реалистический, оптимистический), анализ безубыточности (расчет точки безубыточности в натуральном и денежном выражении, запас финансовой прочности), метод Монте-Карло (вероятностное моделирование). Точка безубыточности: формула, графическое представление, анализ безубыточности по каждому продукту при многопродуктовом производстве. Способы снижения рисков: диверсификация, резервирование, страхование, хеджирование, заключение гарантийных договоров, создание резервных фондов. План мероприятий по реагированию на риски. Управление рисками в процессе реализации проекта.

Практическое задание: «Анализ рисков и расчет точки безубыточности». Провести идентификацию рисков для своего проекта (не менее 10). Провести анализ чувствительности NPV к изменению 5 ключевых параметров, построить диаграмму «торнадо». Разработать три сценария (пессимистический, реалистический, оптимистический). Рассчитать точку безубыточности для реалистического сценария. Разработать план реагирования на три приоритетных риска.

Тема 9. Презентация и защита бизнес-плана. Работа с инвесторами

Подготовка текста бизнес-плана: требования к стилю, объему, оформлению (титульный лист, оглавление, нумерация, таблицы, графики, диаграммы). Резюме бизнес-плана – самый важный раздел для инвестора. Приложения: фотографии продукта, чертежи, патентная информация, лицензии, результаты маркетинговых исследований, подробные расчеты, CV команды. Создание презентации для инвесторов (инвестиционная презентация – питч-дек). Структура питч-дека: проблема, решение, продукт, рынок, конкуренция, бизнес-модель, команда, финансы, инвестиционный запрос, выводы (контактная информация). Правила эффективной презентации: 10/20/30 (10 слайдов, 20 минут, шрифт 30). Elevator Pitch (30–60 секунд). Техники ответов на вопросы инвесторов. Работа с возражениями. Виды инвесторов и их типичные вопросы. Венчурные и частные инвесторы, бизнес-ангелы. Платформы для поиска инвесторов и краудфандинга (Planeta, Boomstarter, StartTrack, Investor Network). Подготовка к Due Diligence. Переговоры с инвесторами: оценка компании, доля инвестора, условия выхода (IPO, M&A, выкуп доли менеджментом).

Практическое задание: «Подготовка инвестиционной презентации». Создать питч-дек (10–15 слайдов) по своему проекту. Подготовить короткое Elevator Pitch (не более 60 секунд). Провести в группе «защиту» бизнес-плана перед «инвестиционным комитетом» (ролевая игра).

2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины

В качестве форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение комплексного проекта по управлению реальным или учебным проектом, а также ряд аналитических заданий.

Задание 1. Разработка полноценного бизнес-плана (сквозная итоговая работа)

Цель задания: разработать полный, готовый к представлению инвестору бизнес-план по выбранной бизнес-идее/проекту.

Формат: работа выполняется индивидуально или в малых группах (2–3 человека). Итоговый продукт – бизнес-план в формате документа (30–50 страниц) и презентация (10–15 слайдов). Защита – в форме питч-сессии на экзамене.

Структура бизнес-плана (обязательные разделы):

1. Резюме (1–2 страницы):
 - суть проекта;
 - ключевые финансовые показатели (NPV, IRR, срок окупаемости);
 - объем требуемых инвестиций и источники финансирования;
 - ключевые результаты и факторы успеха.
2. Описание продукта/услуги:
 - наименование, характеристики, назначение;
 - уникальное торговое предложение (USP);
 - конкурентные преимущества;
 - стадия разработки (идея, прототип, серийное производство);
 - наличие патентов, лицензий, сертификатов.
3. Анализ рынка и маркетинговый план:
 - PESTLE-анализ;
 - анализ целевого рынка (TAM, SAM, SOM, темпы роста);
 - сегментация и выбор целевых сегментов;
 - конкурентный анализ (5 сил Портера, карта позиционирования);
 - прогноз продаж (помесячно на первый год, далее по годам);
 - маркетинговые мероприятия (4P/7P);
 - бюджет маркетинга;
 - показатели SAC, LTV, ROMI.
4. Производственный план:
 - потребность в оборудовании, помещениях;
 - потребность в сырье и материалах, поставщики;
 - производственная программа;
 - калькуляция себестоимости единицы продукции;
 - график выхода на проектную мощность.
5. Организационный план:
 - организационная структура;
 - информация о ключевых участниках проекта (CV);

- кадровый план (штатное расписание, ФОТ);
 - система мотивации;
 - правовое обеспечение (ОПФ, налоги, лицензии).
 - 6. Инвестиционный план:
 - виды инвестиций (капитальные вложения, НМА, оборотный капитал);
 - календарный план инвестиций;
 - потребность в инвестициях по этапам;
 - источники финансирования (собственные, заемные, привлеченные);
 - график погашения кредитов/условия для инвестора.
 - 7. Финансовый план:
 - отчет о прибылях и убытках (P&L) на 3–5 лет (помесечно 1-й год);
 - прогноз движения денежных средств (CF);
 - прогнозный баланс (Balance Sheet);
 - график безубыточности;
 - расчет показателей эффективности (NPV, IRR, MIRR, PI, DPP, ROI);
 - анализ чувствительности (диаграмма «торнадо»);
 - сценарный анализ (оптимистический, реалистический, пессимистический).
 - 8. Анализ рисков:
 - реестр рисков (не менее 10);
 - качественная оценка (вероятность/влияние);
 - план реагирования на приоритетные риски.
 - 9. Приложения:
 - фотографии, макеты, чертежи;
 - подробные расчеты (таблицы Excel);
 - резюме команды;
 - копии патентов, лицензий, писем поддержки, протоколов о намерениях.
- Критерии оценки бизнес-плана:
- полнота структуры (наличие всех разделов);
 - обоснованность исходных данных и допущений;
 - качество маркетингового и конкурентного анализа;
 - корректность финансовой модели (связанность, отсутствие ошибок);
 - реалистичность показателей;
 - качество презентации (питч-дек + защита);
 - готовность к представлению инвестору.

Задание 2. Сравнительный анализ бизнес-моделей известных компаний

Цель задания: на примере успешных компаний проанализировать различные типы бизнес-моделей.

Список компаний для анализа (на выбор):

- Amazon (маркетплейс + подписка Prime + AWS);
- Netflix (подписка, модель SVOD);
- Uber / Яндекс.Такси (двусторонняя платформа);
- Airbnb (платформа, комиссия);
- Spotify (freemium + подписка);
- Tesla (прямые продажи + экосистема);
- IKEA (франчайзинг + дизайн + самовывоз);
- Газпром (вертикально-интегрированная модель);
- Яндекс (экосистема реклама + сервисы);
- Tinkoff (экосистема финансовых услуг).

Форма отчета: письменный анализ по каждой компании (или сравнительная таблица на 3–5 компаний) по следующей структуре:

1. Краткое описание компании и продукта.
2. Заполнение канвы бизнес-модели (все 9 блоков).
3. Анализ источников дохода (выручки).
4. Анализ структуры издержек.
5. Ключевые факторы успеха бизнес-модели.
6. Выводы и уроки для собственного проекта.

Задание 3. Расчет ключевых финансовых метрик на основе учебного кейса

Цель задания: закрепить навыки расчета показателей эффективности и анализа безубыточности.

Исходные данные (кейс «Завод по производству пластиковой упаковки»):

- Инвестиции в оборудование: 15 млн руб.
- Срок службы оборудования: 5 лет, амортизация линейная.
- Потребность в оборотном капитале: 3 млн руб.
- Годовая производственная мощность: 500 тонн.
- Цена реализации: 120 000 руб./тонна.
- Переменные затраты на тонну: 65 000 руб.
- Постоянные затраты в год (без амортизации): 12 млн руб.
- Ставка дисконтирования: 12%.
- Прогноз продаж по годам: год 1 – 300 тонн, год 2 – 400 тонн, год 3 – 500 тонн, год 4 – 500 тонн, год 5 – 500 тонн.
- Налог на прибыль: 20%.

Задачи:

1. Построить прогноз P&L на 5 лет.
2. Построить прогноз CF (операционная, инвестиционная, финансовая деятельность).
3. Рассчитать точку безубыточности в натуральном и денежном выражении.
4. Рассчитать NPV, IRR, DPP, PI.

5. Провести анализ чувствительности NPV к изменению цены ($\pm 10\%$), переменных затрат ($\pm 10\%$), объема продаж ($\pm 15\%$).
6. Сделать вывод о целесообразности проекта.

Задание 4. Разработка инвестиционной презентации для реального стартапа

Цель задания: создать питч-дек, готовый для отправки потенциальным инвесторам или акселераторам.

Инструкция:

Слушатель выбирает реальный стартап (свой собственный или из открытых источников) и готовит инвестиционную презентацию объемом не более 15 слайдов по следующей структуре:

1. **Титульный слайд** (название проекта, логотип, контакты).
2. **Проблема** (какую боль потребителя решает продукт, цитаты, цифры).
3. **Решение** (продукт/услуга, USP, преимущества, демонстрация).
4. **Рынок** (TAM, SAM, SOM, темпы роста, тренды).
5. **Конкуренция** (сравнительная таблица конкурентов, позиционирование).
6. **Бизнес-модель** (канва, источники дохода, ценообразование).
7. **Маркетинг и продажи** (каналы привлечения, CAC, LTV, воронка).
8. **Команда** (ключевые участники, их опыт, достижения, фотографии).
9. **Финансы** (прогноз выручки, EBITDA, чистой прибыли, денежного потока).
10. **Инвестиционный запрос** (сумма, срок, использование средств).
11. **Оценка компании и условия для инвестора** (доля, способ выхода).
12. **Дорожная карта** (план развития на 12–24 месяца).
13. **Риски** (ключевые риски и способы их снижения).
14. **Ключевые показатели успеха** (KPI проекта).
15. **Контакты и ссылки** (сайт, демо, видео, соцсети).

Критерии оценки презентации:

- четкость и лаконичность (не более 15 слайдов);
- визуальное оформление (читаемость, графика, цвета);
- убедительность аргументации;
- наличие конкретных цифр и фактов;
- готовность к ответам на вопросы инвестора.

Задание 5. Анализ типичных ошибок в бизнес-планировании

Цель задания: выявить наиболее частые ошибки, допускаемые при разработке бизнес-планов, и предложить способы их устранения.

Чек-лист «Ошибки в бизнес-плане» (для самопроверки)

№	Тип ошибки	Признак ошибки	Способ устранения
1	Нереалистичный прогноз продаж	Завышенные темпы роста, отсутствие обоснования	Использовать метод «снизу вверх» на основе воронки продаж
2	Занижение постоянных расходов	Отсутствие статей на административные, коммунальные, страховые расходы	Собрать данные из реальной практики или среднерыночных показателей
3	Игнорирование потребности в оборотном капитале	Отсутствие расчета дебиторской задолженности, запасов	Включить в CF раздел изменения оборотного капитала
4	Неправильный расчет ставки дисконтирования	Использование единой ставки без учета рисков проекта	Рассчитать WACC или использовать кумулятивный метод
5	Отсутствие сценарного анализа	Только реалистический сценарий	Добавить пессимистический и оптимистический
6	Переоценка возможностей команды	Нет анализа сильных и слабых сторон	Честно оценить компетенции, добавить план по найму
7	Игнорирование рисков	Раздел рисков отсутствует или формален	Провести полноценную идентификацию рисков
8	Отсутствие плана выхода для инвестора	Не указаны способы возврата инвестиций	Описать IPO, M&A, выкуп доли менеджментом
9	Ошибки в Excel-модели	Ошибки в формулах, несвязанные листы	Проверить модель, сделать аудит (F2, trace precedents)
10	Слишком сложная презентация	Много текста, мелкий шрифт, длинные слайды	Сократить, использовать визуализацию, придерживаться 10/20/30

Форма отчета: письменная работа, в которой слушатель анализирует 3–5 из перечисленных ошибок на примере реального бизнес-плана (своего или из открытых источников), описывает признаки и предлагает конкретные способы исправления.

Общие требования к сдаче самостоятельной работы:

- Формат сдачи: бизнес-план в формате Word или PDF (30–50 страниц); презентация PowerPoint (10–15 слайдов); финансовая модель в Excel (связанные листы, формулы, комментарии).
- Срок сдачи: за 2 недели до экзамена.
- Критерии оценки: полнота разделов, качество анализа, корректность расчетов, реалистичность допущений, качество презентации и защиты.

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

4. Оценочные материалы дисциплины

Банк вопросов тестирования

Банк вопросов тестирования

Раздел 1. Введение. Виды бизнес-планов

1. Для какой целевой аудитории бизнес-план должен содержать акцент на залоговом обеспечении и кредитной истории?

- а) Венчурные инвесторы
- б) Банки (кредитные комитеты) +
- в) Стратегические партнеры
- г) Грантодатели

2. Какой стандарт разработки бизнес-планов используется Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию?

- а) EBRD
- б) UNIDO +
- в) PMBOK
- г) GAAP

3. Какой раздел бизнес-плана обычно пишется последним, но располагается первым?

- а) Финансовый план
- б) Маркетинговый план
- в) Резюме +
- г) Анализ рисков

Раздел 2. Бизнес-модель

4. Сколько блоков в канве бизнес-модели А. Остервальдера?

- а) 6
- б) 7
- в) 8
- г) 9 +

5. Какой блок канвы бизнес-модели описывает то, как компания взаимодействует с клиентами после покупки?

- а) Каналы дистрибуции
- б) Взаимоотношения с клиентами +
- в) Ценностные предложения
- г) Сегменты клиентов

6. Какая бизнес-модель предполагает бесплатный базовый функционал и платный расширенный (Spotify, Dropbox)?

- а) Подписка
- б) Freemium +
- в) Маркетплейс
- г) Прямые продажи

Раздел 3. Анализ рынка и маркетинг

7. Что означает аббревиатура TAM?

- а) Общий объем рынка (Total Addressable Market) +
- б) Доступный рынок (Total Available Market)
- в) Целевой рынок (Target Addressable Market)
- г) Рыночная доля (Market Share)

8. Какой из методов прогнозирования продаж считается наиболее надежным для нового продукта?

- а) Экстраполяция трендов
- б) Экспертные оценки +
- в) Эконометрическое моделирование
- г) Аналогии с похожими продуктами

9. Показатель САС означает...

- а) Пожизненная ценность клиента
- б) Стоимость привлечения клиента (Customer Acquisition Cost) +
- в) Средний чек
- г) Доля рынка

10. Какой канал маркетинга наиболее эффективен для B2B-компаний с длинным циклом сделки?

- а) Таргетированная реклама в соцсетях
- б) SEO-продвижение
- в) Лидогенерация через продажи и контент-маркетинг +
- г) Наружная реклама

Раздел 4. Производственный и организационный планы

11. Что из перечисленного относится к переменным затратам?

- а) Аренда помещения
- б) Зарплата управленческого персонала
- в) Сырье и материалы +
- г) Страхование

12. Какая организационная структура наиболее эффективна для проектной деятельности?

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Матричная +
- г) Дивизиональная

13. Калькуляция себестоимости единицы продукции необходима для... (несколько вариантов)

- а) Ценообразования +
- б) Оценки рентабельности продукта +
- в) Расчет NPV
- г) Определения точки безубыточности +

Раздел 5. Финансовое моделирование

14. Какой финансовый отчет показывает прибыльность бизнеса за период?

- а) Отчет о движении денежных средств
- б) Баланс
- в) Отчет о прибылях и убытках (P&L) +
- г) Отчет об изменениях капитала

15. В чем принципиальное отличие отчета CF от отчета P&L?

- а) CF не включает налоги
- б) P&L отражает только денежные потоки
- в) CF отражает реальное движение денег, P&L — начисленные доходы и расходы +
- г) Разницы нет

16. Амортизация включается в отчет P&L, но... (закончите предложение)

- а) Увеличивает чистую прибыль
- б) Не влияет на денежный поток от операционной деятельности +
- в) Уменьшает денежный поток от инвестиционной деятельности
- г) Добавляется к оборотному капиталу

Раздел 6. Инвестиции и источники финансирования

17. Какой тип инвестиций характерен для этапа «посевное финансирование» (seed)?

- а) Масштабирование бизнеса
- б) Разработка прототипа и MVP +
- в) Выход на IPO
- г) Строительство завода

18. Что такое краудфандинг?

- а) Кредитование под залог

- б) Сбор средств от большого числа людей через интернет-платформы +
- в) Государственная субсидия
- г) Венчурное финансирование

19. Какой источник финансирования наиболее дешевый с точки зрения стоимости капитала?

- а) Банковский кредит
- б) Эмиссия акций
- в) Собственные средства учредителей +
- г) Факторинг

Раздел 7. Оценка эффективности

20. Если NPV проекта при ставке дисконтирования 15% равен 5 млн руб., это означает, что...

- а) Проект убыточен
- б) Проект генерирует доход выше 15% годовых +
- в) Ставка дисконтирования неверна
- г) Проект окупится менее чем за год

21. IRR — это ставка дисконтирования, при которой...

- а) $NPV = 0$ +
- б) $PI = 0$
- в) DPP = сроку проекта
- г) $ROI = 100\%$

22. Если IRR проекта равна 25%, а ставка дисконтирования 20%, то проект...

- а) Неэффективен
- б) Эффективен +
- в) Находится на грани окупаемости
- г) Требуется пересчета

23. Показатель DPP отличается от PP тем, что...

- а) Учитывает инфляцию
- б) Учитывает стоимость денег во времени (дисконтирование) +
- в) Рассчитывается только для проектов длительностью более 5 лет
- г) Не учитывает инвестиции

24. Формула расчета индекса прибыльности (PI):

- а) $PV(\text{денежные притоки}) / PV(\text{инвестиции})$ +
- б) NPV / IRR
- в) PP / DPP
- г) $CF / P\&L$

Раздел 8. Риски и точка безубыточности

25. Точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается как...

- а) Постоянные затраты / (Цена - Переменные затраты на ед.) +
- б) Переменные затраты / (Цена - Постоянные затраты)
- в) (Цена - Переменные затраты) / Постоянные затраты
- г) Постоянные затраты / Цена

26. Запас финансовой прочности 30% означает, что...

- а) Выручка может снизиться на 30% до достижения точки безубыточности +
- б) Цена может быть снижена на 30%
- в) Переменные затраты не должны вырасти более чем на 30%
- г) Проект окупится через 30 месяцев

27. Какой метод количественного анализа рисков позволяет получить распределение вероятностей NPV?

- а) Анализ чувствительности
- б) Сценарный анализ
- в) Метод Монте-Карло +
- г) Анализ безубыточности

28. На диаграмме «торнадо» (анализ чувствительности) параметры располагаются...

- а) В алфавитном порядке
- б) В порядке возрастания влияния на NPV
- в) В порядке убывания влияния на NPV +
- г) В хронологическом порядке

Раздел 9. Презентация и защита

29. Какое правило презентации для инвесторов гласит «не более 10 слайдов, не более 20 минут, шрифт не менее 30»?

- а) Правило Паррето
- б) Правило 10/20/30 (Г. Кауфман) +
- в) Правило SMART
- г) Правило трех минут

30. Что такое Elevator Pitch?

- а) Презентация для крупных инвесторов
- б) Короткое (30–60 сек.) представление проекта, которое можно рассказать в лифте +
- в) Полный текст бизнес-плана
- г) Техническая документация

31. Какой раздел питч-дека обычно идет после слайда «Проблема»?

- а) Финансы
- б) Команда
- в) Решение +
- г) Риски

32. Что инвесторы ожидают увидеть на слайде «Инвестиционный запрос»?

- а) Только сумму инвестиций
- б) Сумму, срок, использование средств и ожидаемую долю +
- в) Только долю в компании
- г) Прогноз выручки на 10 лет

33. Какой способ выхода инвестора из проекта предполагает продажу компании стратегическому покупателю?

- а) IPO
- б) M&A (слияние и поглощение) +
- в) Выкуп доли менеджментом
- г) Ликвидация

Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

5.1. Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

1. Бизнес-планирование : учебник для вузов / под ред. В.М. Попова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 520 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06789-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567890> (дата обращения: 15.05.2025).

2. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей : Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2023. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4298-2.
3. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-планирование: финансовое обоснование инвестиционных проектов : учебное пособие / Е.Н. Станиславчик. — 5-е изд. — Москва : Дело, 2024. — 240 с. — ISBN 978-5-7749-0997-2.
4. Куница, В.В. Финансовое моделирование в Excel : практическое руководство / В.В. Куница. — Москва : Эксмо, 2023. — 416 с. — ISBN 978-5-04-172342-2.
5. Майя, Э. Lean Canvas. Бизнес-модели для стартапов / Э. Майя ; пер. с англ. — Санкт-Петербург : Питер, 2024. — 224 с. — ISBN 978-5-4461-2078-5.

Дополнительная литература:

1. Райз, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup / Э. Райз ; пер. с англ. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2023. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-2918-1.
2. Бланк, С. Стартап. Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 616 с. — ISBN 978-5-9614-3075-0.
3. Шим, Дж.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел ; пер. с англ. — Москва : Инфра-М, 2022. — 494 с. — ISBN 978-5-16-006426-0.
4. Ендовицкий, Д.А. Бюджетирование и финансовое планирование в коммерческой организации : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.Г. Сапожникова. — Москва : Вузовский учебник, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-9558-0689-3.

Интернет-ресурсы:

- Инвестиционные платформы: StartTrack (<https://starttrack.ru>), Planeta (<https://planeta.ru>), Boomstarter (<https://boomstarter.ru>)
- Стандарты бизнес-планирования UNIDO: <https://www.unido.org>
- Шаблоны бизнес-планов и финансовых моделей: <https://www.score.org> , <https://www.bplans.com>
- Онлайн-калькуляторы инвестиционных показателей: <https://www.calc.ru> , <https://investcalc.ru>
- Финансовое моделирование: сообщества и шаблоны Excel на YouTube-каналах (Академия Excel, Финансовый директор, Сергей Колесников).