

Краснодар – 2024 г.

Составитель:

к.т.н., доцент, доцент кафедры товарной экспертизы, технологии торговли и ресторанного бизнеса Н.И. Денисова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры товарной экспертизы, технологии торговли и ресторанного бизнеса Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол № 4 от 14.11.2024 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 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 УК-2.2 3-2. 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 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 Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур Тема 3. Ситуационный анализ в предпринимательстве Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства Тема 5. Бизнес-планирование и финансовый анализ предпринимательских проектов Тема 6. Управление рисками в предпринимательстве
ОПК-4. Способен профессионально толковать нормы права	ОПК-4.2. Разъясняет содержание смысла правовых норм для их правильного применения	ОПК-4.2. 3-1. правила оценки текстов нормативно-правовых актов ОПК-4.2. У-1. Умеет разъяснять содержание смысла правовых норм заинтересованным субъектам	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ЗАДАНИЙ НА АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЯХ

Задания к групповой дискуссии

Индикаторы достижения: УК-2.2; ОПК-4.2

Тема 1. Введение в дисциплину

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	Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет верно и в полном объеме: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет с незначительными замечаниями: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
1	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет на базовом уровне, с ошибками: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
0	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Не умеет на базовом уровне: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур

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):

3	балла выставляется обучающемуся, если	Знает верно и в полном объеме: 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
2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: 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: 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: 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

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):

3	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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков 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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков 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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков 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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
2	балла выставляется обучающемуся, если	
1	балла выставляется обучающемуся, если	
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства

На основе информации интернет-порталов по развитию предпринимательства конкретного региона РФ (например, Нижегородская область <http://businessnnov.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 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 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
4	балла выставляется обучающемуся, если	
3	балла выставляется обучающемуся, если	
2	балла выставляется обучающемуся, если	

		норм, имеющихся ресурсов и ограничений
		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
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 5. Бизнес-планирование и финансовый анализ предпринимательских проектов

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

Тема 6. Управление рисками в предпринимательстве

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 проворовавший 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 деятельность 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):

<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: <u>Разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков</u>
<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: критически оценивать информацию о предметной области принятия решений
<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: <u>Разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков</u>
<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: <u>Разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков</u>

Максимально за работу на аудиторных занятиях – 20 баллов

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 $Аг = ОФ_{ср-г} * НА / 100$

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

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 = $100/14 = 7,14 \text{ лет}$

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

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 этим бизнес-проектом и почему?

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

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

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	$18000 \cdot 7000 / 10 = 12600$ тыс.р. на человека	$20000 \cdot 7200 / 11 = 13090$ 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; виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
		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
		Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности; виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
		Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков; выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
3	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками:
2	балла выставляется	

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

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):

	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: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
4		Знает с незначительными замечаниями: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
3	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: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
2	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими Не умеет на базовом уровне: разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Максимально за расчетно-аналитические задания: 8 баллов

Кейсы

Тема 1. Введение в дисциплину

Индикаторы достижения: УК-2.2; ОПК-4.2

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 проект 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.

Бедя 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, партнёрились 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. Дружьями 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	Знает верно и в полном объеме: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет верно и в полном объеме: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет с незначительными замечаниями: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

1	балла выставляется обучающемуся, если	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Умеет на базовом уровне, с ошибками: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
0	балла выставляется обучающемуся, если	Не знает на базовом уровне: основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		Не умеет на базовом уровне: выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Тема 2. Бизнес-модели предпринимательских структур

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):

3	балла выставляется обучающемуся, если	Знает верно и в полном объеме: 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

2	балла выставляется обучающемуся, если	Знает с незначительными замечаниями: 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: 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: 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

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?

3	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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
2	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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков

		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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
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; разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
0	балла выставляется обучающемуся, если	

Тема 4. Государственное регулирование предпринимательства

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 называли 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 удастся сократить затраты. Например, только за счет

правильного выбора помещения удавалось снизить расходы на стройматериалы. Владелец сам готовил 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

Максимально за текущий контроль – 20 баллов

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

Наименование оценочного средства	Максимальное количество баллов
Вопрос 1 Состав и содержание нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность предпринимательства	15
Вопрос 2 Объекты предпринимательской деятельности. Виды товаров и их особенности	15
3. Практическое задание: Определите стоимость предприятия (бизнеса) в постпрогнозный период, используя модель Гордона, если известны следующие исходные данные: Денежный поток в первый год постпрогнозного периода –3750 тыс. руб. Ставка дисконта –28 %. Долгосрочные темпы роста денежного потока –3%	10

Перечень вопросов к зачету

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1.	Рынок - среда существования предпринимательской деятельности. Элементы и типология рынков
2.	Этапы и особенности развития предпринимательства в России
3.	Определение сущности предпринимательской деятельности в законодательных актах
4.	Права предпринимателей. Обязанности предпринимателей. Личностные качества предпринимателей
5.	Подсистемы внешней среды предпринимательства
6.	Подсистемы внутренней среды предпринимательства
7.	Субъекты предпринимательской деятельности.
8.	Объекты предпринимательской деятельности. Виды товаров и их особенности
9.	Функции предпринимательства.
10.	Цели, задачи и признаки предпринимательской деятельности
11.	Классификация предпринимательства (по основным признакам)
12.	Сущность культуры предпринимательства. Развитие культуры предпринимательства
13.	Состав и содержание нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность предпринимательства
14.	Лицензирование отдельных видов деятельности, осуществляемых организациями и индивидуальными предпринимателями
15.	Основные организационно - правовые формы предпринимательской деятельности
16.	Хозяйственные товарищества
17.	Хозяйственные общества
18.	Производственные кооперативы
19.	Государственные и муниципальные унитарные предприятия
20.	Объединения юридических лиц
21.	Некоммерческие объединения - ассоциации, союзы
22.	Содержание и основные направления предпринимательского сотрудничества
23.	Порядок государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя
24.	Роль малого предпринимательства в России. Методы государственной поддержки
25.	Содержание консультационного предпринимательства.

26.	Аутстаффинг и аутсорсинг в практике предпринимательства
27.	Содержание производственного предпринимательства.
28.	Содержание коммерческо-торгового предпринимательства.
29.	Содержание финансово-кредитного предпринимательства.
30.	Содержание социального предпринимательства
31.	Организация лизинговых операций.
32.	Бизнес-модели предпринимательских структур
33.	Современные подходы к созданию и управлению предпринимательскими структурами в сфере услуг
34.	Инфраструктура бизнеса: понятие, элементы, функции и задачи.
35.	Бизнес-идея и цель создания собственного дела
36.	Предпринимательская идея и ее жизненный цикл
37.	Методы генерации бизнес-идеи
38.	Этапы создания собственного дела
39.	Цель, задачи бизнес-плана
40.	Структура и содержание бизнес- плана.
41.	Методика разработки раздела «Организационный план» в бизнес-плане
42.	Содержание производственного раздела бизнес-плана
43.	Маркетинговый раздел бизнес-плана и его содержание
44.	Методика разработки раздела «Финансовый план» в бизнес-плане
45.	Системы налогообложения предпринимательства в России
46.	Маржинальный анализ как инструмент управления финансовыми результатами субъекта предпринимательства
47.	Критерии и показатели эффективности предпринимательского проекта
48.	Порядок образования предприятия и выбор его организационно-правовой формы
49.	Франчайзинг как форма взаимодействия предприятий крупного и малого бизнеса
50.	Экономическая безопасность предпринимательской деятельности
51.	Коммерческая информация в предпринимательстве и способы ее защиты
52.	Методы отраслевого анализа
53.	Ситуационный анализ в предпринимательстве
54.	Предпринимательский риск: сущность, классификация, меры по снижению
55.	Управление рисками в предпринимательстве
56.	Государственная регистрация организаций
57.	Порядок ликвидации юридического лица
58.	Цифровые технологии в предпринимательстве
59.	Слияние, поглощение, разделение, выделение, преобразование юридического лица
60.	Основные показатели эффективности бизнес- проекта (чистый приведенный доход, индекс прибыльности, срок окупаемости)

Задания, включаемые в зачетное задание

Номер вопроса	Перечень практических заданий к зачету
1.	Российская энергетическая компания имеет уставный капитал 1 млн руб., состоящий из обыкновенных и максимально допустимого по законодательству РФ количества привилегированных акций с одинаковым номиналом 10 руб. По итогам года компанией была получена чистая прибыль в сумме 36 200 000 руб., которая была распределена следующим образом: 10% было направлено на выплату дивидендов по привилегированным акциям, 65% – на развитие компании, оставшаяся сумма – на выплату дивидендов по обыкновенным акциям. Определите сумму дивидендов по каждому типу акций и размер дивидендов на одну акцию.
2.	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?
3.	1. Вы решили открыть цветочный магазин. Какую организационно-правовую форму ведения бизнеса следует выбрать? Посчитайте, сколько денежных средств потребуется для открытия стартапа с учетом оплаты зарплаты и аренды помещения на 3 месяца вперед? Вы выбрали помещение под магазин за 25 000 руб. в месяц. В этом магазине будете работать только вы. Зарплата 1 сотрудника в месяц без учета налога на доходы физического лица (НДФЛ) составит 40 000 руб. Закупка и доставка цветов в магазин будет осуществляться со складов компаний-партнеров. Оплата первой партии цветов составит 140 000 руб. Офис и полноценное ведение бухгалтерии не потребуются. 1.1 Вы совместно с вашим другом решили создать Общество с ограниченной ответственностью и открыть еще один магазин цветов. Расставьте действия, которые должны предпринять друзья для открытия своего магазина, в правильной последовательности: 1. Арендовать помещение под магазин. 2. Написать бизнес-план по продвижению магазина. 3. Собрать денежные вложения в бизнес всех компаньонов. 4. Открыть счет компании в банке. 5. Исходя из того, сколько потратили и получили от продажи первой партии цветов, рассчитать затраты и потенциальную прибыль в первый год работы магазина. 6. Открыть ещё 2 магазина цветов. 7. Зарегистрировать «ООО». 8. Доставить и продать первую партию цветов.
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%
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.
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.
7.	Определите стоимость предприятия (бизнеса) в постпрогнозный период, используя модель Гордона, если известны следующие исходные данные: Денежный поток в первый год постпрогнозного периода –3750 тыс. руб. Ставка дисконта –28 %. Долгосрочные темпы роста денежного потока –3%
8.	1. Рынок кикшеринговых услуг (аренды самокатов) представлен четырьмя фирмами: Urent, Whoosh, «Карусель», «Яндекс.Go». Их рыночные доли составляют 43, 34, 12 и 11% соответственно. Чему равно значение индекса Херфиндаля–Хиршмана для данного рынка? Каким является рынок: низко- или высококонцентрированным? 2. Значение индекса Лернера составляет 0,3. Товары фирмы продаются по цене 3,2 тыс. руб. Определите средние издержки (АС) и прибыль фирмы при объеме производства, равном 2 тыс. единиц.
9.	Постоянные издержки составляют 450 тыс. руб. Переменные издержки 340 руб./шт.

	Цена реализации – 1100 руб./шт. Количество продукции – 100 и 500 шт. Рассчитать точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.																			
10.	1. В каком блоке бизнес-модели Остервальдера описывается рекламная стратегия? А. Ценностное предложение Б. Каналы сбыта В. Потребительские сегменты Г. Ключевые ресурсы 2. Предприятие составляет план продаж в стоимостном выражении на следующий год. Для этого необходимо вычислить среднегодовую цену товара за прошедший год. В начале года цена была 50 руб. за единицу, с 01.03 она повысилась на 15 %, а с 01.06 – ещё на 17 %. Оборот по реализации за год составил 100 000 единиц, в том числе за 1 квартал – 20 000 шт., из них в марте – 8000; за 2 квартал – 35 000 шт., из них в июне – 16 000. Планируемый уровень инфляции на следующий год составляет 17 %. Какую цену необходимо включить в план продаж?																			
11.	1. Александр планирует открыть придорожное кафе на выезде из своего города, и сделать его прибыльным за 3 года. По предварительным расчётам, его начальные инвестиции составят 5 600 000 рублей, и он может рассчитывать на 1 700 000 р. чистого денежного потока за первый год, 2 600 000 – за второй и 3 100 000 – за третий. Знакомый аналитик определил ставку дисконтирования для проекта Александра в 11%. Если все прогнозы верны, стоит ли ему инвестировать в этот бизнес-проект и почему? На какой индекс прибыльности (доходности) по трехлетнему проекту может рассчитывать Александр? 2. Выберите верное определение понятия «краудфандинг»: а) сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта; б) привлечение большого числа людей с целью использования их творческих интеллектуальных способностей и опыта для решения различных проблем инновационной деятельности; в) привлечение финансирования какой-либо компанией для организации определенного проекта; г) объединение нескольких людей для достижения одной определенной цели без использования финансовых ресурсов.																			
12.	Руководство завода по производству насосного оборудования решило выпустить пробную партию установок для мойки автомобилей, чтобы заместить на рынке ушедшие западные компании. В первом квартале им удалось произвести и полностью продать пробную партию в 1250 ручных моек высокого давления российского образца. Себестоимость производства одной мойки составила 29 тыс. руб., а её розничная цена – 36,5 тыс. руб. Определите, насколько рентабельна оказалась первая партия моек установок для завода? О чем говорит показатель рентабельности? Какие меры по повышению рентабельности производства может предпринять завод?																			
13.	1. Самозанятый оптом закупает флэш-накопители и продает их в розницу. Может ли он поучаствовать в закупках госкомпаний? А. Может в любом случае Б. Может, если подтвердит добросовестность с помощью имеющегося опыта исполнения сделок. В. Не может, по причине отсутствия регистрации в качестве юридического лица. Г. Не может, поскольку при госзакупках самозанятым разрешено продавать только продукцию собственного производства 2. На вашем счёте в банке 20 млн. руб. Банковская ставка по депозитам равна 12% годовых. Вам предлагают войти всем капиталом в организацию совместного предприятия, обещая удвоение капитала через 3 года. Принимать ли это предложение?																			
14.	Михаил сравнил франчайзинговые предложения кофеен (см. таблицу). <table><tr><td rowspan="5">Характеристики</td><td colspan="3">Франчайзеры – сети кофеен:</td></tr><tr><td>«Кофе-Люкс»</td><td>«Вкусный Кофе»</td><td>«Атмосфера»</td></tr><tr><td>Паушальный взнос (однократный)</td><td>300 тыс. руб.</td><td>100 тыс. руб.</td><td>500 тыс. руб.</td></tr><tr><td>Роялти (отчисления от выручки)</td><td>1%</td><td>3%</td><td>2,5%</td></tr><tr><td>Требования к площади зала в кофейне</td><td>Не менее 10 кв. м</td><td>Нет ограничений</td><td>Не менее 50 кв. м</td></tr></table>	Характеристики	Франчайзеры – сети кофеен:			«Кофе-Люкс»	«Вкусный Кофе»	«Атмосфера»	Паушальный взнос (однократный)	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.	500 тыс. руб.	Роялти (отчисления от выручки)	1%	3%	2,5%	Требования к площади зала в кофейне	Не менее 10 кв. м	Нет ограничений	Не менее 50 кв. м
Характеристики	Франчайзеры – сети кофеен:																			
	«Кофе-Люкс»		«Вкусный Кофе»	«Атмосфера»																
	Паушальный взнос (однократный)		300 тыс. руб.	100 тыс. руб.	500 тыс. руб.															
	Роялти (отчисления от выручки)		1%	3%	2,5%															
	Требования к площади зала в кофейне	Не менее 10 кв. м	Нет ограничений	Не менее 50 кв. м																

	Обязательное оснащение зала	250 тыс. руб.	50 тыс. руб.	400 тыс. руб.												
	Рекомендуемая цена за чашку кофе	250 руб.	150 руб.	400 руб.												
	Первое помещение находится в «спальном районе». За его аренду нужно заплатить 80 тыс. руб. в месяц, еще порядка 20 тыс. руб. в месяц будет уходить на его обслуживание. Площадь зала составляет 50 кв. м, есть подсобные помещения. Михаил предполагает, что в среднем за день в кофейню могут зайти 50-60 человек, половина из которых вместе с кофе закажет еще и десерты (средняя цена – 300 руб.). Второе помещение: площадь составляет 10 кв. м, есть удобное окно, через которое можно с улицы принимать заказы и выдавать кофе с собой. Аренда обойдется в 50 тыс. руб. в месяц, обслуживание примерно в 10 тыс. руб. Михаил знает, что в таких «проходных» местах за день обслуживают по 150-200 клиентов. Остальные расходы на ведение бизнеса Михаил пока не оценил. А) Рассчитайте, какую ежемесячную выручку может получить Михаил, если снимет в аренду первое помещение, и если он снимет второе помещение. Б) Какое из франчайзинговых предложений будет наиболее выгодным, если Михаил арендует помещение 50 кв. м и будет работать в течение года? Если 10 кв. м.? В) Какой вариант кофейни вы бы выбрали на месте Михаила? Объясните свой ответ и укажите, какую еще информацию нужно знать, чтобы принять окончательное решение.															
15.	Практическое задание № 1 На рынке в одном сегменте среди прочих существует две компании, владеющие торговыми точками. Какая компания вам покажется наиболее интересной для инвестирования и почему? Какая компания имеет предпосылки реализации «Стратегии голубого океана»? <table><tr><td>Количество точек</td><td>2 года назад</td><td>1 год назад</td><td>В настоящее время</td></tr><tr><td>Компания «Сорента Торг»</td><td>2</td><td>5</td><td>13</td></tr><tr><td>Компания «Твой Маркет»</td><td>447</td><td>478</td><td>502</td></tr></table>				Количество точек	2 года назад	1 год назад	В настоящее время	Компания «Сорента Торг»	2	5	13	Компания «Твой Маркет»	447	478	502
Количество точек	2 года назад	1 год назад	В настоящее время													
Компания «Сорента Торг»	2	5	13													
Компания «Твой Маркет»	447	478	502													
16.	1. Трое друзей решили зарегистрировать организацию. Один из них собирается участвовать в деятельности этой организации, а двое других – не собираются. Предполагаемая сфера деятельности организации связана с высокими затратами ресурсов, поэтому предприниматели заинтересованы в привлечении больших объемов финансовых средств. В случае провала все предприниматели, естественно, не хотели бы потерять все свое имущество. Вопрос. Какую организационно-правовую форму им стоит выбрать? Дать комментарий почему? 2. Коммерческая организация планирует через два года приобрести помещение под офис и склад. Эксперты оценивают будущую стоимость недвижимости в размере 28 млн руб. По банковским депозитным счетам установлены ставки в размере 22% с ежегодным начислением процентов и 20% с ежеквартальным начислением процентов. Определить, какую сумму необходимо поместить на банковский депозитный счет, чтобы через два года получить достаточную сумму для покупки недвижимости.															
17.	1. АО «Дельта» приняло решение построить для себя новый склад для хранения готовой продукции. Строительство решили вести самостоятельно, не привлекая подрядчиков. Для этого АО «Дельта» приобрело кирпич, бетон и прочие строительные материалы на 528 тыс. руб. (в том числе НДС — 20%). Заработная плата рабочих, которые строили склад (с учетом страховых взносов), составила 48 тыс. руб. Амортизация на основные средства, используемые в процессе строительства, начислена в размере 23 тыс. руб. Затраты на государственную регистрацию права собственности на построенный склад составили 5,5 тыс. руб. Рассчитайте налог на добавленную стоимость, подлежащий уплате в бюджет. 2. Цена акции компании «Альфа» составляет 130 руб. Размер годовых дивидендов на одну акцию составляет 7 руб. Рассчитайте дивидендную доходность акции.															
18.	Предприятие производит продукцию по цене 2,3 тыс. р., условно-постоянные расходы составляют 630 тыс. р., условно-переменные расходы на единицу продукции равны 1,9 тыс. р. Определите следующее: 1) какой объем продукции (QKP) нужно произвести предприятию, чтобы обеспечить безубыточность производства:															

	2) какой объем продукции (QПР) нужно произвести предприятию, чтобы получить прибыль от реализации (ПР) в размере 5 000 р.																
19.	Менеджер по грузоперевозкам должен определить, какой вид транспорта – автомобильный или железнодорожный – выбрать для доставки комплектующих с завода, расположенного в городе Череповец, на предприятие окончательной сборки, размещенное в Нижнем Новгороде. Потребности производства составляют 150 комплектов в месяц. Цена комплекта – 50 тыс. рублей. Затраты на содержание запасов составляют 20% в год от их стоимости. Характеристики поставок железнодорожным и автомобильным видами транспорта приведены в таблице. <table><tr><td>Вид транспорта</td><td>Транспортный тариф, руб./комплект</td><td>Размер поставки, комплекты</td><td>Длительность поставки, дни</td></tr><tr><td>Железнодорожный</td><td>400</td><td>80</td><td>5</td></tr><tr><td>Автомобильный</td><td>700</td><td>25</td><td>3</td></tr></table>	Вид транспорта	Транспортный тариф, руб./комплект	Размер поставки, комплекты	Длительность поставки, дни	Железнодорожный	400	80	5	Автомобильный	700	25	3				
Вид транспорта	Транспортный тариф, руб./комплект	Размер поставки, комплекты	Длительность поставки, дни														
Железнодорожный	400	80	5														
Автомобильный	700	25	3														
20.	1. 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? 2. Выберите верное определение понятия «бизнес-модель»: а) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса; б) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов; в) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация предпринимательской деятельности; г) описание технологии коммерческой работы на рынке.																
21.	1.Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками. Участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов: а) акционерное общество; б) общество с дополнительной ответственностью; в) общество с ограниченной ответственностью; г) полное товарищество. 2. Что из перечисленного не является коммерческой организацией: а) хозяйственные товарищества и общества; б) государственные или муниципальные унитарные предприятия в) производственные кооперативы; г) потребительские кооперативы 3. Определите уровень критического объема продаж в натуральных единицах (Qбезубыт.), если постоянные затраты (FC) составляют 1500 тыс. рублей, цена единицы продукции (P) составляет 25 тыс. рублей, а удельные переменные затраты (AVC) составляют 10 тыс. рублей																
22.	Вы открываете небольшое предприятие. Планируемые расходы и доходы в первый год представлены в таблице 1. Какой вариант расчета налога по упрощенной системе налогообложения Вам будет выгодно использовать: 15% (налогооблагаемая база «доходы минус расходы») или 6% (налогооблагаемая база «доходы»)? Приведите расчеты. Таблица 1. Планируемые доходы и расходы в первый год работы предприятия <table><tr><td>Доходы</td><td>Сумма доходов, руб.</td><td>Расходы</td><td>Сумма расходов, руб.</td></tr><tr><td>Ежемесячная продажа основной продукции</td><td>700000</td><td>Ежемесячные расходы на заработную плату, включая социальные выплаты</td><td>350000</td></tr><tr><td>Продажа вспомогательной продукции за год</td><td>1300000</td><td>Расходы на сырье и материалы за год</td><td>1000000</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Постоянные расходы в</td><td>750000</td></tr></table>	Доходы	Сумма доходов, руб.	Расходы	Сумма расходов, руб.	Ежемесячная продажа основной продукции	700000	Ежемесячные расходы на заработную плату, включая социальные выплаты	350000	Продажа вспомогательной продукции за год	1300000	Расходы на сырье и материалы за год	1000000			Постоянные расходы в	750000
Доходы	Сумма доходов, руб.	Расходы	Сумма расходов, руб.														
Ежемесячная продажа основной продукции	700000	Ежемесячные расходы на заработную плату, включая социальные выплаты	350000														
Продажа вспомогательной продукции за год	1300000	Расходы на сырье и материалы за год	1000000														
		Постоянные расходы в	750000														

			год на обслуживание производства и офиса	
			Коммерческие расходы в год	500000
23.	1. TAM (Total Addressable Market) – это: А. Весь потенциальный объём рынка Б. Общий объём целевого рынка В. Доступный объём рынка Г. Реально достижимый объём рынка 2. Ради экономии на страховых взносах знакомый предприниматель посоветовал Александру расторгнуть трудовые договоры с частью сотрудников и перезаключить их заново с теми же людьми, но уже как с самозанятыми. Александр решил провести эксперимент и договорился с 5 сотрудниками, что повысит им среднюю месячную зарплату с 40.000 руб. до 45.000 руб., при условии, что они согласятся перейти на режим самозанятых. Будет ли это выгодно для бизнеса Александра? 3. Рассчитайте чистую прибыль за год, если компания получила за реализованную продукцию и оказанные услуги 8 250 000 руб., затраты на заработную плату сотрудников составили 3 000 000 руб., а общие затраты на закупку цветов составили 4 300 000 руб. Компания работает на упрощенной системе налогообложения по ставке 15%.			
24.	Сергей и его жена Татьяна решили открыть небольшой магазин свежих фруктов и овощей. Сергей учредил ООО «Фреш» и стал его директором, а Татьяна – главным бухгалтером. Они договорились об аренде небольшого помещения ежемесячная арендная плата составит 50 тыс. руб. На приобретение необходимого оборудования (витрина, прилавки, стеллажи, весы, кассовый аппарат) потребуется 180 тыс. руб., и еще ежемесячно нужно будет уплачивать 3 тыс. руб. за обслуживание. В магазине будут работать 2 продавца, на суммарную зарплату которых (вместе с необходимыми начислениями) в месяц будет уходить около 70 тыс. руб., директор и бухгалтер будут получать минимальную оплату (по 20 тыс. руб. в месяц). В месяц на закупки овощей и фруктов необходимо будет расходовать по 200 тыс. руб. Судя по аналогичным магазинам в других районах, торговая наценка на продукцию может составлять до 100% от цены поставщика, но продукция должна быть всегда свежей. Сергей решил, что в случае даже небольшой порчи товар будет списываться. Если продукция почти не будет портиться, то все затраты должны окупиться через полгода. 1. Рассчитайте, сколько составят издержки и выручка ООО «Фреш» за первые 6 месяцев. 2. Сергею и Татьяне необходимо выбрать налоговый режим для бизнеса: 6% от выручки или 15% от прибыли. Какой из этих режимов будет выгоднее для компании и почему? 3. Действительно ли затраты ООО «Фреш» окупятся через полгода? Какой процент порчи овощей и фруктов является максимально допустимым для этого? Что бы вы предложили компании для повышения прибыльности?			
25.	1. Предприниматель в целях привлечения инвестиций для своего бизнеса анализировал преимущества лизинга по сравнению с кредитом. Какие из них он мог бы выделить? А. Проценты по договору лизинга ниже, чем по кредитному договору Б. Лизинг предусматривает возможность временной финансовой аренды с последующим возвратом лизингодателю актива, если он больше не нужен В. По договору лизинга не требуется залог в отличие от кредитного договора Г. Благодаря учёту лизинговых платежей у компании увеличивается налогооблагаемая база, и налог на прибыль уплачивается с большей суммы. 2. По какому принципу предпринимателей и предприятия относят к субъектам МСП? А. состав участников, объем выручки за год, средняя численность работников Б. средняя численность работников, способ регистрации, количество участников в уставном капитале В. объем выручки за год, организационно-правовая форма, отраслевая принадлежность Г. средняя численность работников, объем выручки в год. 3. Оцените стоимость кофейни, если ее чистый годовой доход составляет 500 тыс. руб., а ставка капитализации для сферы общественного питания равна 20%.			

26.	1. Доход самозанятого превысил 2,4 млн. в год, что ему делать? (возможно несколько вариантов ответа) А. Закрыть бизнес до конца текущего года и вновь зарегистрироваться в качестве самозанятого с началом следующего года; Б. Продолжить сотрудничество с юридическими лицами и ИП в качестве физического лица на основании договоров ГПХ; В. Продолжить сотрудничество с юридическими лицами и ИП в качестве самозанятого, но подать декларацию на сумму превышения и заплатить налог 13%; Г. Продолжить работу в качестве самозанятого, но в следующем году лимит 2,4 млн будет автоматически уменьшен на сумму превышения. 2. Продажа капсульных кофе-машин является примером бизнес-модели: А. Длинный хвост Б. Дискаунтер В. Наживка и крючок Г. Добавленная стоимость 3. Среди общих характеристик бизнес-ангелов и венчурных фондов как источников финансирования инновационной деятельности можно выделить следующий признак: А. Финансируют только компании на стадии start-up. Б. Являются элементом привлеченных финансовых ресурсов компании. В. Денежные средства предоставляются на безвозмездной основе. Г. Развитие собственного небольшого бизнеса с нуля без привлечения инвестиций либо при минимальном участии внешнего капитала
27.	1. После нескольких лет работы предприниматель, зарегистрировав ООО, создала региональную сеть салонов красоты. Совокупный годовой доход компании приблизился к цифре в 200 млн. Для того, чтобы сохранить применение специального налогового режима, было принято решение перевести финансовый оборот части салонов на ИП, которыми выступили управляющие этими салонами. Можно ли было так поступать? А. Да, это обычная практика в подобной ситуации. Б. Да, поскольку решения теперь принимают новые ИП – руководители образованных предпринимательских структур. В. Нет, поскольку передача полномочий от ООО к ИП запрещена законодательно. Г. Да, поскольку у новых предпринимательских структур сохранился вид деятельности, поставщики и кадровый состав. Д. Можно, но ситуация не изменится, поскольку ООО и салоны, работающие теперь от лица ИП, подают единую налоговую отчетность. Е. Нет, поскольку сохранение вида деятельности и кадрового состава косвенно указывают на дробление бизнеса. 2. Компания «Альфа» хочет инвестировать 4 000 000 долл. США в строительство нового завода по пошиву платья. Ожидается, что завод будет приносить прибыль 600 000 долл. США ежегодно. Рассчитайте срок окупаемости проекта в годах .
28.	1. 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. 2. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье включает в себя следующие блоки: а) Ценности, ценностное предложение, ключевые ресурсы, ключевые процессы, ключевые партнеры, потребители, ключевые конкуренты. б) Потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, ценностное предложение, потоки поступления дохода, ключевые партнеры, основные виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек. в) Внутренняя среда организации, внешняя среда организации, ценности, структура, цели, процессы, конкуренты, потребители, поставщики; г) Потребительские сегменты, ключевые процессы, бизнес-партнеры, маркетинг, ключевые конкуренты и ключевые ресурсы

29.	1. Какое обязательное условие должно быть выполнено, чтобы предприниматель мог иметь возможность применять Единый сельскохозяйственный налог? А. численность работников не более 15 человек; Б. доходы от сельскохозяйственной деятельности должны быть более 70%; В. бизнес должен быть зарегистрирован в сельской местности; Г. получить лицензию в местном налоговом органе 2. Возможна ли для юридического лица ситуация, когда при применении УСН по способу «Доходы минус расходы» вместо ставки 15% используется ставка 10%? А. возможна, если региональным законом предусмотрено снижение ставки до 10%; Б. нет, так как все юридические лица при таком способе уплачивают 15% в соответствии с федеральным законодательством; В. возможна, если торгует товарами, на которые распространяется пониженная ставка НДС. 3. Продажи компании за отчетный период составили 28500 тыс. рублей. Разработанная в компании стратегия потребителя предусматривает увеличение продаж до 35200 тыс. рублей. Рассчитать эффективность стратегии, если известно, что издержки, связанные с реализацией принятых решений, составят 6150 тыс. рублей.
30.	1. Денежный поток (кэш-фло, от англ. cash-flow) это: А. Будущая стоимость сегодняшних инвестиций; Б. План движения денежных средств компании, включающий все входящие и исходящие платежи; В. Первоначальные инвестиции за вычетом выплаченных процентов; Г. Регулярный доход предприятия 2. Рыночная цена акции компании N составляет 502 руб., номинальная – 300 руб. Количество акций, находящихся в обращении, – 100 000. Рассчитайте рыночную капитализацию компании. 3. Использование Общества с ограниченной ответственностью в качестве организационной формы для ведения бизнеса, в отличие от Индивидуального Предпринимательства, позволяет: А. Получить господдержку; Б. Работать с госкомпаниями; В. Использовать общую систему налогообложения; Г. Продать долю в бизнесе сторонним инвесторам

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	Знает верно и в полном объеме: - 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 Умеет верно и в полном объеме: - 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 профессионально толковать нормы права	ОПК-4.2. Разъясняет содержание смысла правовых норм для их правильного применения	Знает верно и в полном объеме: - правила оценки текстов нормативно-правовых актов; Умеет верно и в полном объеме: - разъяснять содержание смысла правовых норм заинтересованным субъектам	
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	Знает с незначительными замечаниями: - 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. Умеет с незначительными замечаниями: - 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	Повышенный

				правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	
		ОПК-4. Способен профессионально толковать нормы права	ОПК-4.2. Разъясняет содержание смысла правовых норм для их правильного применения	Знает с незначительными замечаниями: - правила оценки текстов нормативно-правовых актов; Умеет с незначительными замечаниями: - разъяснять содержание смысла правовых норм заинтересованным субъектам	
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, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знает на базовом уровне с ошибками: - 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. Умеет на базовом уровне с ошибками: - 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.	Базовый
		ОПК-4. Способен профессионально толковать нормы права	ОПК-4.2. Разъясняет содержание смысла правовых норм для их правильного применения	Знает на базовом уровне с ошибками: - правила оценки текстов нормативно-правовых актов; Умеет на базовом уровне с ошибками: - разъяснять содержание смысла правовых норм заинтересованным субъектам	
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	Не знает на базовом уровне: - 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. Не умеет на базовом уровне: - 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	Компетенции не сформированы

				правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	
		ОПК-4. Способен профессионально толковать нормы права	ОПК-4.2. Разъясняет содержание смысла правовых норм для их правильного применения	Не знает на базовом уровне: - правила оценки текстов нормативно-правовых актов; Не умеет на базовом уровне: - разъяснять содержание смысла правовых норм заинтересованным субъектам	