

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет
им. Г.И. Носова»
Многопрофильный колледж



УТВЕРЖДАЮ
Директор
С.А. Махновский
«24» февраля 2021 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине
ОПЦ.12 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

для студентов специальности
**38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет
(по отраслям)**

Магнитогорск, 2021

ОДОБРЕНО

Предметно-цикловой комиссией
«Экономики, земельно-имущественных
отношений и сферы обслуживания»
Председатель Д.Г. Нешпоренко
Протокол №6 от 17.02.2021 г.

Методической комиссией МпК

Протокол №3 от 24.02.2021 г.

Разработчики:

И.А. Балашова, преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И.Носова» МпК

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины «Бизнес-планирование».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) и овладению профессиональными компетенциями.

СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
2 ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	7
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ	8
Практическая работа 1	8
Практическая работа 2	12
Практическая работа 3	18
Практическая работа 4	21
Практическая работа 5	24
Практическая работа 6	27
Практическая работа 7	31
Практическая работа 8	34
Практическая работа 9 и 10	36
Практическая работа 11 и 12	42
Практическая работа 13	45
Практическая работа 14	48

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности) или учебных практических умений, необходимых в последующей учебной деятельности.

Ведущей дидактической целью является экспериментальное подтверждение и проверка существенных теоретических положений (законов, зависимостей).

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Бизнес-планирование» предусмотрено проведение практических занятий.

В рамках практического занятия обучающиеся могут выполнять одну или несколько практических работ.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

уметь:

У₁. проводить сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;

У₂. применять методы внутреннего контроля (интервью, пересчет, обследование, аналитические процедуры, выборка);

У₃. рассчитывать по принятой методике основные технико-экономические показатели деятельности организации;

У₄. составлять бизнес-планы;

У₅. оценивать финансовое состояние предпринимательства (делать экономические расчёты);

У₆. оценивать риск проекта бизнес-планирования;

У_{01.1} распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;

У_{01.2} анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;

У_{01.3} определять этапы решения задачи;

У_{01.4} выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;

У_{01.5} составлять план действий;

У_{01.6} определить необходимые ресурсы;

У_{01.7} учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

У_{01.9} реализовать составленный план;

У_{02.1} определять задачи для поиска информации;

У_{02.2} определять необходимые источники информации;

У_{02.3} планировать процесс поиска;

У_{02.4} структурировать получаемую информацию;

У_{02.5} выделять наиболее значимое в перечне информации;

У_{02.6} оценивать практическую значимость результатов поиска;

У_{02.7} оформлять результаты поиска;

У_{03.1} определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;

У_{03.2} применять современную научную профессиональную терминологию;

У_{03.3} определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования;

У_{04.1} организовывать работу коллектива и команды;

У_{04.2} взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;

У_{09.1} применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;

У_{09.2} использовать современное программное обеспечение;

У_{09.3} проявлять культуру информационной безопасности при использовании информационно-коммуникационных технологий;

У_{11.1} применять знания по финансовой грамотности для профессиональной деятельности и в повседневной жизни;

У_{11.2} выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;

У_{11.3} презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;

У_{11.4} презентовать бизнес-идею;

У_{11.5} определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;

У_{11.6} оформлять бизнес-план;

У_{11.7} определять источники финансирования;

У_{11.8} рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования, уменьшать стоимость кредита;

У_{11.9} демонстрировать экономически рациональное поведение.

Содержание практических работ ориентировано на подготовку студентов к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 2.6 Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;

ПК 4.1 Отражать нарастающим итогом на счетах бухгалтерского учета имущественное и финансовое положение организации, определять результаты хозяйственной деятельности за отчетный период;

ПК 4.4. Проводить контроль и анализ информации об активах и финансовом положении организации, ее платежеспособности и доходности;

ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана;

ПК 4.6. Анализировать финансово-хозяйственную деятельность, осуществлять анализ информации, полученной в ходе проведения контрольных процедур, выявление и оценку рисков;

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие;

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами;

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности;

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

Выполнение студентами практических работ по учебной дисциплине «Бизнес-планирование» направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;

- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, пользоваться различными приемами измерений, оформлять результаты в виде таблиц, схем, графиков;

- развитие интеллектуальных умений у будущих специалистов;

- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся после соответствующей темы, которая обеспечивает наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Разделы/темы	Темы практических занятий	Количество часов	Требования ФГОС СПО (уметь)
Раздел I. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии		2	
Тема 1.1 Бизнес – планирование как элемент экономической политики организации (предприятия)	Практическая работа 1 Понятие и виды бизнес-планов	2	У _{03.1} , У _{03.2} , У _{03.3}
Раздел 2. Основные элементы бизнес - планирования		26	
Тема 2.1 Общая структура бизнес-плана	Практическая работа 2 Содержание и структура бизнес-планов	2	У ₄ , У _{02.1} -У _{02.7} , У _{01.1} - У _{01.7} , У _{01.9} , У _{11.5}
Тема 2.2 История бизнеса организации (описание отрасли)	Практическая работа 3 Общая характеристика отрасли	2	У ₁ , У ₄ , У _{02.1} - У _{02.7} , У _{04.1} , У _{04.2}
Тема 2.3. Характеристика объекта бизнеса организации	Практическая работа 4 Информационное обеспечение бизнес-планирования	2	У ₂ , У _{09.1} , У _{09.2}
Тема 2.4. Анализ бизнес-среды организации	Практическая работа 5 Анализ рыночных возможностей	2	У ₂ , У ₄ , У _{01.1} - У _{01.9}
Тема 2.5. Маркетинговый план бизнес-плана	Практическая работа 6 Расчет маркетинговых показателей бизнес-плана	2	У ₄ , У _{11.2} , У _{01.1} - У _{01.7} , У _{01.9}
Тема 2.6. Производственный план бизнес-плана	Практическая работа 7 Расчет производственных показателей бизнес-плана	2	У ₃ , У ₄ , У _{11.2} , У _{11.6}
Тема 2.7. Организационный раздел бизнес-плана	Практическая работа 8 Оформление организационного раздела бизнес-плана	2	У ₄ , У _{01.6} , У _{01.9} , У _{11.2}
Тема 2.8. Финансовый раздел бизнес-плана	Практическая работа 9-10 Расчет финансовых показателей бизнес-плана	4	У ₃ , У ₄ , У ₅ , У ₆ , У _{11.2} , У _{11.6} , У _{11.7}
Тема 2.9. Оценка и страхование риска бизнес-плана	Практическая работа 11-12 Оценка рисков бизнес-плана	4	У ₁ , У ₆
Тема 2.10. Программа для разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов Project Expert	Практическая работа 13 Функции и возможности Project Expert	2	У _{09.1} , У _{09.2}
Тема 2.11. Оформление бизнес – плана, презентация бизнес – плана	Практическая работа 14 Презентация бизнес-плана	2	У _{09.1} , У _{09.2} , У _{11.1} , У _{11.3}
ИТОГО		28	

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Тема 1.1 Бизнес-планирование как элемент экономической политики организации (предприятия)

Практическое занятие №1. Понятие и виды бизнес-планов

Цель работы: ознакомить с бизнес-планированием как неотъемлемой частью деятельности коммерческого предприятия.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У_{03.1} определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;

У_{03.2} применять современную научную профессиональную терминологию;

У_{03.3} определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Заполнить таблицу 1. «Классификация бизнес-планов»
2. Заполните таблицу 2. «Внешние функции бизнес-плана».
3. Заполните таблицу 3. «Преимущества и недостатки бизнес-плана».
4. Оформить отчет о проделанной работе.
5. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Какие цели бизнес-планирования?
2. Для чего на предприятии занимаются бизнес-планированием?
3. Какие виды бизнес-планов вы знаете?

Краткие теоретические сведения:

План - это набор мероприятий, действий для достижения определенных целей (по длительности планового периода: стратегические, среднесрочные, текущие и оперативные). Ключевой показатель плана - прибыль, рентабельность, себестоимость, срок окупаемости затрат, ликвидность, доход от реализации продукции. Должен включать стоимостной (товарооборот, издержки, прибыль, капитальные вложения, финансовые ресурсы, товарные запасы), натуральный (используют для количественной характеристики: количество блюд, оснащенность оборудованием, штатные единицы, места в зале), количественный (выражается в стоимостном и натуральном измерителях: они используются для выражения абсолютных и относительных величин, например, для числа занятых работников и фонд оплаты труда) и качественный (используют для оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия, например, производительность труда, уровень доходности, фонд отдачи основных средств, эффективность использования собственных и заемных средств) показатели. Бизнес план является моделью деятельности предприятия, сочетающей методику традиционного планирования с разными категориями рыночной экономики (коммерческий риск, конкурентная борьба и др.)

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и

возможностью получения необходимых ресурсов. Составление бизнес-плана опирается на несколько задач:

- разработка общей концепции, генеральной стратегии развития предприятия, осуществление и создание новых видов услуг.
- планирование, что дает возможность оценить и проконтролировать процесс развития основной деятельности предприятия.
- привлечение для проектов инвестиций, получение кредитов.
- привлечение к реализации потенциальных партнеров.
- максимально использовать конкурентные преимущества и предотвратить ошибочные действия.
- своевременно принять меры по устранению разного рода рисков.
- обосновать целесообразность проекта.

Он необходим в двух случаях:

1. при открытии;
2. при реконструкции, ребрендинге.

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий. Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами.

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

1. По целям разработки бизнес-планы бывают:

- инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения

- для выработки стратегии развития организации
- для планирования деятельности организации
- для финансового оздоровления действующего предприятия

2. По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:

- предприятия в целом (нового или действующего)
- объединений (группы) предприятий
- инвестиционного проекта (направления бизнеса)

3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены:

- для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);

- банкам, инвесторам, акционерам;
- региональной администрации;
- бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:

- стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;

- тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;

- оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

5. По сложности проекта различают проекты простые, сложные и очень сложные.

6. По условиям конфиденциальности формируют бизнес-план:

- официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;

- рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.

7. По гибкости планов различают планирование:

- директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;

- индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.

8. По стадии развития организации различают бизнес-планы:

для зрелой фирмы – масштабные;

на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.

9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают: идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.

10. По объему различают сжатые и развернутые бизнес-планы.

11. По особенностям оформления бизнес-планы бывают с приложениями и без них.

12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться

- наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных;
- инициаторами проекта, а методические рекомендации получают у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

13. По используемой программе финансового моделирования:

- Project Expert
- Alt Invest
- ТЭО-Инвест
- COMFAR Expert
- ИНЭК-Аналитик
- расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert)

Функции бизнес- плана:

1. Обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения, что особенно необходимо вновь создаваемым предприятиям, а также действующим предприятиям при разработке ими новых направлений деятельности.

2. Планирование и прогнозирование результатов деятельности в традиционном для отечественной экономики понимании (как разработка возможно более полной программы деятельности) и определение целей развития в части реализации индикативных методов планирования, планов развития бизнеса.

3. Привлечение инвесторов, что особенно важно для дорогостоящих широкомасштабных, фундаментальных проектов.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом;
2. Выполнить задание в тетради для практических работ;
2. Ответьте на контрольные вопросы.

Форма представления результата:

Выполненное задание и выводы, сделанные по результатам задания.

Таблица 1.

«Классификация бизнес-планов»

Критерии классификации	Вид бизнес-плана
Тип бизнес-плана	
Класс бизнес-плана	
Масштаб бизнес-плана	
Длительность бизнес-плана	

Таблица 2.

«Внешние функции бизнес-плана»

Функции бизнес-плана	Содержание
Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства	
Создание информационной базы для разработки макроэкономических понятий	
Привлечение инвестиций	
Привлечение заемного капитала	
Установление деловых контактов, изучение целей участников	
Обоснование направлений реализации	

Таблица 3.

«Преимущества и недостатки бизнес-плана»

Функции бизнес-плана	Содержание

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.1. Общая структура бизнес-плана

Практическое занятие № 2. Содержание и структура бизнес-планов

Цель работы: ознакомить со структурой бизнес-плана; научить составлять структурные элементы бизнес-плана.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₄. составлять бизнес-планы;

У_{01.1} распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;

У_{01.2} анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;

У_{01.3} определять этапы решения задачи;

У_{01.4} выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;

У_{01.5} составлять план действий;

У_{01.6} определить необходимые ресурсы;

У_{01.7} учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

У_{01.9} реализовать составленный план;

У_{02.1} определять задачи для поиска информации;

У_{02.2} определять необходимые источники информации;

У_{02.3} планировать процесс поиска;

У_{02.4} структурировать получаемую информацию;

У_{02.5} выделять наиболее значимое в перечне информации;

У_{02.6} оценивать практическую значимость результатов поиска;

У_{02.7} оформлять результаты поиска;

У_{11.5} определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, раздаточный материал

Задание:

1. Составить титульный лист и резюме бизнес-плана предприятия по нижеприведенным образцам.
2. Оформить отчет о проделанной работе.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под бизнес-планом и каково его значение для деятельности предприятия?
2. Из каких разделов может состоять бизнес-план?
3. Какие основные функции выполняет бизнес-план?

титульный лист бизнес-плана

БИЗНЕС-ПЛАН

Предприятие: _____

Адрес: _____

Телекс _____, факс _____, телефон _____

Кому: _____

Краткое название проекта (до 20-30 знаков)

Полное наименование проекта:

Руководитель предприятия: _____

Проект подготовил: _____

Дата начала реализации проекта: " ____ " _____ 201__ г.

Продолжительность проекта ____ лет.

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, до даты начала проекта: ____ мес.

Дата составления: « ____ » _____ 201__ г.

Резюме проекта

1.1 Суть проекта. Здесь необходимо обосновать реальность создания конкурентоспособного предприятия питания выбранного студентом типа и обозначить необходимость проекта по следующим основаниям:

- убедить инвестора (коммерческий банк) в необходимости кредитования проекта;
- рассчитать риски, определить пути повышения конкурентоспособности.

1.2 Эффективность проекта. Обозначить преимущества данного проекта по сравнению с альтернативными по некоторым критериям, например, минимизации капитальных затрат, более высокой рентабельности и пр.

1.3 Сведения о фирме. Обозначить отраслевую принадлежность предприятия, его организационно-правовую форму, принципы подбора сотрудников и персонала.

1.4 Команда управления. Назвать имена и должности аппарата управления фирмы.

1.5 План действий. Указать последовательность этапов инвестиционной деятельности.

1.6 Финансирование. Здесь необходимо указать основные источники финансирования данного проекта.

1.7 Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций. Указать примерные сроки окупаемости проекта с момента начала его реализации, порядок погашения займов; назвать гарантов, а также имущественные и финансовые гарантии возврата инвестиций.

Краткие теоретические сведения:

Базовая структура бизнес-плана

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять

бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании). В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);
- Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги КМРГ;
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Министерства финансов РФ;

На основании анализа стандартов можно выделить следующую типовую структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Резюме/Вводная часть.
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Сущность проекта.
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков.
10. Приложения.

Титульный лист. Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно на титульном листе отражаются следующие данные:

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- общая стоимость проекта;
- указание на конфиденциальный характер данного документа.

Резюме/Вводная часть. Главной задачей раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее важных положений. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем данного раздела может составить одну – четыре страницы. Раздел включает:

- более подробную характеристику направления деятельности предприятия;
- общую оценку состояния спроса на данную продукцию на основе проведенного анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем;
- обоснование перспективности проекта;
- необходимый объем инвестиций для реализации проекта;
- контрольные сроки по проекту.

К написанию этой части рекомендуется приступать после того, как подготовлены остальные разделы бизнес-плана.

Анализ положения дел в отрасли. Задачей раздела является доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Поэтому здесь приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- тенденции ценообразования;
- всесторонняя характеристика конкурентов;
- выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой основных направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий;
- характеристика потребителей;
- оценка влияния научно-технических и социальных аспектов;
- перспективные рыночные возможности.

Сущность проекта. В этой части излагается основная идея предлагаемого проекта. После знакомства с ней инвестор должен четко представлять конкретное изделие (или услугу), степень готовности предприятия к его производству и предпосылки для его осуществления, а также необходимые для этого средства. В связи с этим в данном разделе отражаются следующие положения:

- основные цели;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке;
- подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям выбранного сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;
- характеристика предприятия;
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

План маркетинга. Здесь в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства. Основными пунктами плана маркетинга являются:

- программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта;
- общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта вплоть до выхода на запланированную мощность;
- направления совершенствования продукции;
- требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду;
- обоснование ценовой политики;
- планирование сбыта;
- планирование товародвижения;
- планирование рекламной кампании;
- планирование сервиса;
- система маркетингового контроля.

Производственный план. Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты:

- производственные мощности;
- описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;
- субподрядчики;
- оборудование;
- производственные площади;
- сырье;
- себестоимость.

Организационный план. Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с

оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта. Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- работа с персоналом;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия.

Финансовый план. Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств. В полном виде этот раздел включает ряд следующих финансовых документов:

- сводный баланс доходов и расходов;
- план денежных поступлений и расходов с такой же периодичностью;
- балансовый план на конец первого года в его традиционной форме;
- план по источникам.

Оценка рисков. Назначение раздела – в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия. В данном разделе обычно приводятся следующие сведения:

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;
- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;
- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прейскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом.
2. Составьте титульный лист.
3. Составьте Резюме бизнес-плана.
3. Оформить отчет о проделанной работе.
4. Ответить на контрольные вопросы.

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.2 История бизнеса организации (описание отрасли)

Практическое занятие №3. Общая характеристика отрасли

Цель работы: научить описывать элементы отрасли, в которой работает (или будет работать) предприятие-объект бизнес-планирования.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₁. проводить сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;

У₄. составлять бизнес-планы;

У_{02.1} определять задачи для поиска информации;

У_{02.2} определять необходимые источники информации;

У_{02.3} планировать процесс поиска;

У_{02.4} структурировать получаемую информацию;

У_{02.5} выделять наиболее значимое в перечне информации;

У_{02.6} оценивать практическую значимость результатов поиска;

У_{02.7} оформлять результаты поиска;

У_{04.1} организовывать работу коллектива и команды;

У_{04.2} взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, справочные материалы в библиотеке и сети интернет, методические указания для практических занятий.

Задание:

1. Проанализируйте бизнес-идеи.
2. Проведите классификацию ресурсов по видам.
3. Определите признаки и ресурсы для определённой фирмы.
4. Определите субъекты и объекты предпринимательской деятельности.

Таблица 1.

Бизнес-идея	Внешние факторы		Личные факторы	
	Почему этот бизнес будет успешным?	Почему этот бизнес может не быть успешным?	Почему именно мне стоит этим заняться?	Почему именно мне не стоит этим заниматься?

Таблица 2.

Материальные ресурсы	Инвестиционные ресурсы	Информационные ресурсы	Трудовые ресурсы
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.		
6.	6.		
7.	7.		

Таблица 3.

Виды ресурсов	Примеры
Материальные ресурсы	

Инвестиционные ресурсы	
Информационные ресурсы	
Трудовые ресурсы	

Объектами предпринимательской деятельности не являются:

Краткие теоретические сведения:

1. Изучите информацию «Как найти идею для бизнеса?»:

лучший способ найти идею для бизнеса – это подумать над вещами, которые вас расстраивают или доставляют проблемы.

Ответьте на следующие вопросы:

- что расстраивает вас?
- чего вам не хватает?
- что досаждают вам в повседневной жизни?

Ответы могут быть следующими:

- я не люблю стоять в очереди в магазине, когда впереди еще 10 человек с тележками.
- я не люблю выносить часто мусор
- мне не нравится то, что когда я пользуюсь зонтом, он остается мокрым, когда я вхожу в помещение.

Теперь подумайте, как решить эти проблемы:

- продукт или система, которая автоматизирует или ускоряет очереди в бакалее.
- потребительская версия уплотнителя мусорных отходов
- пластиковый рукав, который наклоняет зонт и стряхивает излишки воды

Начните с проблем, а закончите их решением - вам легче будет определить рынок.

Подумайте и запишите бизнес-идею, которая вам понятна. Затем заполните влияние **внешних и личных факторов** (таблица 1).

2. Ознакомьтесь со списком ресурсов:

- автомобиль,
- овощи,
- станки,
- смазочные масла,
- пластмасса,
- маркетинговые исследования,
- книги для библиотеки,
- тара,
- посуда фарфоровая,
- менеджер,
- интернет-ресурсы,
- морозильная камера,
- повар,
- автомобильная стоянка,

- водопровод,
- запчасти,
- гвозди,
- посуда одноразовая,
- выставка-продажа,
- реклама,
- администратор.

3. Классифицируйте перечисленные ресурсы по видам, представив результаты в таблице 2.

4. Ознакомьтесь с условием: Вы открываете магазин розничной торговли. Перечислите все ресурсы, которые Вам будут необходимы для создания и организации работы Вашего предприятия.

5. Результаты представьте в таблице 3.

6. Охарактеризуйте субъекты и объекты предпринимательской деятельности, используя материал лекции по данной теме.

7. Укажите, что не является объектом предпринимательской деятельности:

- 1) общество с ограниченной ответственностью;
- 2) услуга торговли;
- 3) мебель;
- 4) услуга продавца;
- 5) индивидуальный предприниматель;
- 6) акционерное общество;
- 7) компьютеры.

Порядок выполнения работы:

1. Анализ информации «Как найти идею для бизнеса?».
2. Изучите признаки фирмы и виды ресурсов, необходимых для деятельности.
3. Классифицируйте предложенные ресурсы по видам.
4. Заполните таблицу производственных ресурсов.
5. Определите ресурсы, необходимые для создания и организации работы определённого предприятия.
6. Изучите субъекты и объекты предпринимательской деятельности.
7. Определите принадлежность к субъектам или объектам предпринимательской деятельности.

Форма представления результата: выполненная работа

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.3 Характеристика объекта бизнеса организации

Практическое занятие № 4.

Информационное обеспечение бизнес-планирования

Цель работы: научить описывать бизнес предприятия и его особенности для грамотного бизнес-планирования.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₂. применять методы внутреннего контроля (интервью, пересчет, обследование, аналитические процедуры, выборка);

У_{09.1} применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;

У_{09.2} использовать современное программное обеспечение.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, справочные материалы в библиотеке и сети интернет, методические указания для практических занятий.

Задание:

1. Опишите пошагово процесс организации собственного бизнеса.
2. Проведите анализ образцов резюме бизнес-планов.
3. Охарактеризуйте структуру бизнес-плана.
4. Определите период реализации бизнес-проекта.

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под собственным бизнесом и каково его отличие от наемного труда на предприятии?
2. Какими критериями руководствуются при разработке структуры бизнес-плана?
3. Что влияет на период реализации бизнес-плана?

Пример описания процесса организации собственного бизнеса:

1. Я хорошо умею вязать вещи (одежду, предметы обихода: прихватки, сумки и т.д.).
2. Я изучаю спрос. Я определяю, кто мой потребитель, какими характеристиками и покупательной способностью обладают сегменты рынка:
 - мамы и жены, не умеющие вязать, но желающие приобрести носки для своих детей/мужей один раз в год по цене от 100 до 200 рублей за пару;
 - женщины, желающие приобрести вещь индивидуальной вязки для себя и членов своей семьи один раз в 2 года по цене от 500 рублей до 2000 рублей. Доход этих двух категорий потребителей от 4 до 8 тыс. руб. на человека в месяц.
 - третьей группой моих потребителей могут стать VIP-персоны, которые хотят получить уникальный товар, изготовленный вручную, необычной модели, из качественной пряжи.

То есть я определяю планируемую выручку от моей работы.

3. Я изучаю конкурентов: магазины готовой одежды, которой пользуются те же группы покупателей, магазины-салоны выставочной коллекционной одежды, рынки, рынок продажи ниток. Цель изучения конкурентов – определить мои сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, чтобы оценить мои риски предпринимательской деятельности.

4. Я определяю, какие условия и ресурсы мне нужны для осуществления моей деятельности: государственная регистрация индивидуальной предпринимательской деятельности, покупка оборудования (набор спиц и крючков, возможно покупка или аренда вязальной машины, покупка пряжи по оптовой цене). Возможно, мне понадобится помещение.

5. Я рассчитываю затраты на организацию моей деятельности.

6. Я сравниваю мой планируемый доход (выручку) и затраты и определяю, стоит ли мне заниматься этой деятельностью.

Задание 1. Выделите у себя умение, навык (например, умею вязать спицами, умею обслуживать компьютерную технику, умею ремонтировать и обслуживать автомобили, умею организовывать праздники, умею шить одежду, умею вкусно готовить, умею хорошо убирать помещения, умею обучать детей чтению и т. д.) и опишите процесс организации собственного бизнеса на основании этого умения. Решение представьте по алгоритму Ваших действий:

- 1) Я хорошо умею _____
- 2) Я изучаю спрос _____
- 3) Я изучаю конкурентов _____
- 4) Я определяю, какие условия и ресурсы мне нужны для осуществления моей деятельности _____
- 5) Я рассчитываю _____
- 6) Я сравниваю _____

Задание 2. Опишите шаги, которые необходимо выполнить гражданину РФ по государственной регистрации и получению всех разрешительных документов, который захочет открыть ИП – реализация канцелярских товаров.

Задание 3. Проанализируйте предложенные образцы резюме бизнес-планов и ответьте на вопросы, используя материал лекции по данной теме:

- 1) Каково основное предназначение резюме в бизнес-плане?
- 2) Какова структура резюме?
- 3) Когда составляется резюме?
- 4) Каковы общие требования к составлению резюме?

Ответы зафиксируйте в таблице 1.

Таблица 1.

№ вопроса	Ответы
1)	
2)	
3)	
4)	

Задание 4. Изучите структуру резюме бизнес-плана, используя предложенные образцы. Составьте резюме бизнес плана (по теме своего проекта). Результаты представьте в таблице 2.

Таблица 2.

Разделы резюме	Примеры (по теме проекта)
1. Название проекта	
2. Юридические и физические лица, заинтересованные в проекте	
3. Цель проекта	
4. Общая стоимость проекта	
5. Конкурентные преимущества проекта	
6. Источники финансирования проекта	
7. Показатели эффективности проекта: – срок окупаемости – рентабельность – объём производства	

– точка безубыточности	
8. Количество новых рабочих мест	
9. Выводы о ценности проекта	

Задание 5. Определите периоды реализации своего проекта, заполнив таблицу 3.

Таблица 3.

№ п/п	Этапы реализации проекта	Сроки (дата)
1.	Завершение разработки проекта	
2.	Формирование ресурсной базы	
3.	Регистрация фирмы	
4.	Подготовка и организация производства продукции	
5.	Выход на рынок	
6.	Анализ и оценка результатов первого периода деятельности	

Порядок выполнения работы:

1. Описание процесса организации собственного бизнеса.
2. Анализ образцов резюме бизнес-планов.
3. Характеристика структуры бизнес-плана.
4. Определение периода реализации бизнес-проекта.

Форма представления результата: выполненное задание.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.4 Анализ бизнес-среды организации

Практическое занятие № 5. Анализ рыночных возможностей

Цель работы: научить описывать бизнес среду организации, ее особенности, влияние на бизнес-планирование.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₂ применять методы внутреннего контроля (интервью, пересчет, обследование, аналитические процедуры, выборка);

У₄ составлять бизнес-планы;

У_{01.1} распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;

У_{01.2} анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;

У_{01.3} определять этапы решения задачи;

У_{01.4} выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;

У_{01.5} составлять план действий;

У_{01.6} определить необходимые ресурсы;

У_{01.7} учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

У_{01.9} реализовать составленный план;

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, справочные материалы в библиотеке и сети интернет.

Задание:

1. Составить блок-схему элементов исследования бизнес-среды.
2. Оформить отчет о проделанной работе.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Из каких частей состоит исследование рынка (бизнес среда) предприятия?
2. На каких рынках работает организация?
3. Что из себя представляет анализ конкуренции?
4. С какими проблемами сталкивается предприятие при анализе бизнес среды?

Краткие теоретические сведения:

В бизнес-плане рыночные оценки оказывают определяющее воздействие на объем производств, маркетинговую стратегию и размеры требуемых инвестиций.

Процесс исследования рынка делится на три этапа.

1. Оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости продукции и услуг, которые покупатели определенного региона могут купить за некоторый промежуток времени (месяц, год).

Эта величина зависит главным образом от следующих факторов:

- демографических (пол, возраст, социальное положение и т.д.);
- географических (плотность населения в обслуживаемом регионе, сфера распространения услуг и т.д.);
- психологических (образ жизни, привычки, круг делового общения и т.д.);
- экономических (уровень дохода и сумм сбережений потенциальных покупателей, структура их расходов, темпов инфляции и т. д.).

Для существующих товаров и рынков эти оценки должны основываться на фактических данных, для новых рынков и новых товаров оценки будут носить прогнозный (вероятностный) характер.

После того как потенциал рынка изучен, нужно определить тот сегмент рынка, который будет главным для данного предприятия. Возможна сегментация рынка по группам на основе следующей классификации:

- заказчики - физические лица (возраст, пол, образование, уровень дохода, стиль жизни);
- заказчики-предприятия (сфера деятельности, местонахождение, инвестиционный климат в отрасли, потребители продукции, финансовая устойчивость заказчика, налоговые льготы и др.);
- заказчик-государство.

Для каждой группы нужно выделить то, что является для нее главным стимулом покупки данной продукции (услуг): цена, качество, сервис, время доставки, престижность фирмы и т.д.

После того как определено примерное количество будущих потребителей, можно сделать прогноз объема продаж. Сначала проводится оценка потенциального объема продаж, т.е. той доли потенциального рынка, которую предприятие может захватить при имеющихся условиях, и, следовательно, того максимального количества товаров, на реализацию которого можно рассчитывать.

Однако нельзя рассчитывать на привлечение всех клиентов в первый же месяц работы. Поэтому необходим третий этап.

Оценка реального объема продаж. На этом этапе предстоит оценить, сколько продукции реально можно продать (выручить за оказанные услуги) в конкретных условиях, учитывая возможные затраты на рекламу, уровень цен и т.п., причем условия деятельности предприятия должны рассматриваться в динамике, а прогнозные значения должны вычисляться помесечно для первых двух лет и поквартально для нескольких следующих лет.

Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов, от использования сложных экономических моделей, построенных математическими методами на основе обработки больших массивов статистической информации, что целесообразно для крупных предприятий и масштабных проектов, до простых прикидок, если речь идет о мелком бизнесе.

Так как при исследовании рынков в первую очередь следует определить тип рынка по каждому товару и услуге, то приведем следующую классификацию рынков:

- бесплодный - не имеющий перспектив для реализации;
- основной - где реализуется основная часть товаров и услуг;
- дополнительный - который поглощает небольшую часть товаров и услуг;
- растущий - имеющий реальные возможности для роста объемов реализации товаров;
- выборочный - который выбирается для определения возможностей реализации;
- прослоенный - на котором торговые операции нестабильны, При определенных условиях он может превратиться в активный рынок, но может стать и бесплодным рынком.

При анализе характера рынка различают такие типы рынков по разновидностям потребителей: военный, промышленный, потребительский.

Одним из полезных способов анализа развития рынков предприятия является «сетка развития товара и рынка», в соответствии с которой рассматриваются четыре ситуации распределения товаров (продукции, услуг) предприятия по рынкам, для которых рекомендуются следующие стратегии:

1. Деятельность предприятия со своими товарами на существующих рынках направлена на более глубокое проникновение на рынок за счет переориентирования рекламы, использования более эффективных способов стимулирования продаж, снижения цены и т. д.

2. Деятельность предприятия со своими товарами на новых рынках направлена на отыскание новых демографических рынков, рынков организаций, географических рынков путем эффективной рекламы существующих товаров.
3. Деятельность предприятия на существующих рынках с новыми товарами направлена на разработку новинок и модификацию уже имеющихся товаров и продвижение их на существующие рынки.
4. Предложение «новых видов кулинарной продукции и услуг на новых рынках (диверсификация)» осуществляется, например, путем проникновения предприятия в привлекательные сферы деятельности.

С анализом рынка тесно связан **анализ конкурентной среды**. Для полного анализа рыночной конъюнктуры необходимо собрать информацию о возможных конкурентах: ассортименте и качестве продукции и услуг, примерных ценах и условиях реализации.

Для оценки предприятий-конкурентов целесообразно составить таблицу, содержащую их основные характеристики; месторасположение; доля рынка; объем продаж; оценка предполагаемых потерь, которые может понести предприятие вследствие деятельности на рынке данного конкурента.

Чтобы систематизировать информацию по конкурентоспособности предприятия и его главных конкурентов, полезно представить результаты сравнения в виде таблицы, где товары, цена товаров, каналы сбыта, продвижение товара на рынок характеризуются определенным набором факторов. По каждому такому фактору конкурентоспособности предприятию и его конкурентам в результате экспертной оценки выставляется от 0 до 5 баллов. При этом допустимым считается отклонение (в сторону уменьшения) суммы баллов, набранной предприятием по всем факторам, от соответствующей величины у его конкурентов не более чем на 20%.

Далее, для оценки сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе необходимо знать ответы на вопросы о том, какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности и увеличения объема продаж; какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в настоящее время и с помощью каких средств обеспечивают они ее реализацию, каких действий можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов. Кроме этого анализа предприятие должно провести тщательный анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов и их рыночной стратегии; Такой анализ должен помочь лучше понять логику ведения бизнеса конкурентами, определить необходимые контрмеры и оценить их эффективность.

Нужно стремиться к предельно точной оценке конкурентов и выявлять те проблемы в их стратегии или качественных характеристиках продукции и услуг, которые открывают для вашего предприятия реальную возможность добиться успеха. При этом можно выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс либо на ценовую конкуренцию, либо на конкуренцию качества, либо на конкуренцию сервиса.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Ответьте на контрольные вопросы (устно).

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.5. Маркетинговый план бизнес-плана

Практическая работа №6.

Расчет маркетинговых показателей бизнес-плана

Цель работы: ознакомить со структурой маркетингового плана бизнес-плана; научить составлять маркетинговый план.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₄. составлять бизнес-планы;

У₅. оценивать финансовое состояние предпринимательства (делать экономические расчёты);

У₆. оценивать риск проекта бизнес-планирования;

У_{01.1} распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;

У_{01.2} анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;

У_{01.3} определять этапы решения задачи;

У_{01.4} выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;

У_{01.5} составлять план действий;

У_{01.6} определить необходимые ресурсы;

У_{01.7} учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

У_{01.9} реализовать составленный план.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Составить схему элементов маркетингового плана.
2. Оформить отчет о проделанной работе.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под маркетинговым планом бизнес-плана? Каково его значение для деятельности предприятия?
2. Из каких разделов состоит маркетинговый план бизнес-плана?
3. Кто и как проводит маркетинговое исследование?

Краткие теоретические сведения:

Маркетинговый план является очень важным разделом бизнес-плана предприятия. Для его написания, команде, создающей проект, необходимо провести маркетинговые исследования, результаты которых и должны быть представлены в данном пункте. Прежде чем начинать исследование, необходимо определить его задачи.

В большинстве случаев маркетинг осуществляется со следующими целями:

1. Анализ потребностей потенциальных клиентов и возможного спроса с учетом стоимости услуг и платежеспособности потребителя. Анализ рынка, на котором будет работать организация или предприятие, условий, необходимых для продвижения проекта. Использование полученных данных для создания эффективной производственной или организационной программы.

2. Анализ рисков и положительных условий, которые могут привести к росту или напротив, падению спроса на изготавливаемую продукцию или предоставляемые услуги;
3. Определение уровня качества продукции или услуг, оценка их в контексте реальной конкуренции, поиск способов, способных улучшить показатели;
4. Идентификация и пути использования конкретных систем сбыта и способов увеличения спроса: определение ценовой политики и стратегии продвижения товара или услуги;
5. Определение эффективности маркетинговой стратегии в целом и оценка возможности осуществления вышеперечисленных задач.

Главной же задачей любого маркетингового исследования является определения существующего спроса на продукцию или услуги, и получение нужной информации для формирования планов производства и сбыта. Так, в процессе проведенной работы должна быть идентифицирована целевая группа или группы, потребность которых в вашей услуге или товаре будет неудовлетворенной, что обеспечит вашему проекту спрос, а значит, и финансовую стабильность.

Как правило, маркетинговый план проводится в несколько общих этапов:

1. Исследование рынка;
2. Определение стратегии;
3. Анализ конкуренции;
4. Ценовая политика;
5. Факторы, влияющие на ценовую стратегию;
6. Маркетинговая стратегия.

Содержание маркетингового плана

Исследование рынка

Исследуется рынок и производимый товар или предоставляемая услуга, определяются следующие характеристики:

- Сегменты рынка;
- Нужды потребителей;
- Пути продукции к клиенту;
- Уровень конкурентоспособности товара или услуги;
- Жизненный цикл продукции;
- Способы улучшения качества товара;
- Правовая база производства;
- Возможность копирования схемы производства или оказания услуг конкурентами.

Определение ключевой стратегии.

Существует множество маркетинговых стратегий, и задача руководителя проекта заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую из них. Наиболее эффективными стратегиями являются:

- Минимизации расходов – позволяет установить самые низкие цены на рынке, что автоматически обеспечивает спрос на старте бизнеса;
- Дифференцирования – когда товар или услуга отличается от всех существующих предложений, что выгодно выделяет бизнес на фоне конкурентов;
- Ориентации на конкретный сегмент – учитывает все возможные факторы (социальные, демографические и т.д.), определяет целевую аудиторию с возможностью ее дальнейшего увеличения.

Анализ конкурентной среды

- Идентификация главных конкурентов и лидеров конкретного рынка, сбор данных обо всех подобных предприятиях, их структуре, финансовом состоянии, штате, объема сбыта, основных преимуществ и недостатков их бизнес-модели;

- Проведение сравнительного анализа товаров или услуг конкурентов и вашей фирмы для выявления основных факторов, влияющих на качество, цену, обслуживание и сбыт.

Кроме того, необходимо выявить возможность выхода главных конкурентов на рынок сбыта вашего предприятия, препятствия для этого, а также сложность копирования вашей продукции. Информацию можно изложить в таблице.

Ценовая политика

Является важнейшим фактором, определяющим успешность предприятия.

Выделяют несколько главных ценовых стратегий:

- Высокие цены и лучшее качество – данный вариант актуален, если на продукцию есть спрос и предприятие способно производить товар нужного качества;
- Низкая цена и низкое качество – позволяет удовлетворить спрос широчайших социальных групп и реализовывать большие объемы товара;
- Высокая цена и низкое качество – вариант, который может стать выгодным только для монополистов;
- Низкая цена и высокое качество – распродажи, специальные акции, захват позиций на рынке.

Выбор одной из вышеперечисленных стратегий не означает, что компания должна следовать ей постоянно. Стратегия может меняться в зависимости от ситуации на рынке, необходимости развития и экспансии и т.д.

Определение факторов, способных повлиять на ценовую политику организации

- Какие системы скидок и льгот можно внедрить для оптовых покупателей и постоянных клиентов?
- Сколько времени потребуется на прохождение стандартного цикла, начинающегося с производства до покупки продукции?
- Каким образом клиент будет оплачивать товар или услугу?
- Как уберечься от задолженностей и стимулировать потребителя платить вовремя (скидки за осуществление предоплаты, штрафы за просрочку платежей)?
- Какие системы акций, скидок, специальных предложений можно создать для постоянных клиентов, закупающих товар на большие суммы?

Определение маркетинговой стратегии.

Чтобы написать данный пункт, вам необходимо ответить на следующий вопрос: «При помощи каких средств будет обеспечиваться продвижение организации, ее услуг или товаров?» Это могут быть СМИ: телевидение, радио, газеты, или же реклама в режиме онлайн: рассылки по почте, реклама в поисковиках, социальных сетях и т.д.

Выбор одного из вышеперечисленных способов рекламы будет зависеть от многих факторов: ваших финансовых возможностей, эффективности использования тех или иных ресурсов, географии рынка.

Кроме того, вам также нужно упомянуть следующее:

- В какую сумму обойдутся выбранные рекламные ходы;
- Как вы планируете привлекать и удерживать покупателей при помощи дополнительных скидок, дисконта, акций, специальных цен;
- В чем заключается ваше конкурентное преимущество;
- Недостатки вашего маркетинговой системы и системы сбыта.

Таким образом, в этом разделе бизнес-плана вам нужно детально обосновать целесообразность вашего предложения, показать, что ваша продукция будет или уже является востребованной, а также, что вы знаете, как именно нужно продвигать товары или услуги.

Порядок выполнения работы:

1. Прочитать материал конспекта лекций;
2. Ответить на вопросы из конспекта.
3. В тетради для практических работ выполнить предложенные преподавателем задания.

Форма представления результата: выполненная работа

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.6 Производственный план бизнес-плана

Практическая работа №7.

Расчет производственных показателей бизнес-плана

Цель работы: ознакомить с производственной частью бизнес-плана; научить составлять план производства в рамках бизнес-плана.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₃. рассчитывать по принятой методике основные технико-экономические показатели деятельности организации;

У₄. составлять бизнес-планы;

У_{11.2} выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;

У_{11.3} презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;

У_{11.4} презентовать бизнес-идею;

У_{11.5} определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;

У_{11.6} оформлять бизнес-план.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Составить перечень оборудования для ведения бизнеса.
2. Определить количество и состав производственного персонала.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под производственной программой предприятия?
2. Из каких разделов состоит план производства?

Краткие теоретические сведения:

Производственный план — неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой должны быть описаны все производственные или прочие рабочие процессы фирмы. Здесь необходимо рассмотреть все вопросы, связанные с производственными помещениями, их расположением, с оборудованием и персоналом, а также уделить внимание планируемому привлечению субподрядчиков. Следует кратко пояснить, как организована система выпуска товаров (предоставления услуг) и как осуществляется контроль над производственными процессами. Необходимо также уделить внимание вопросам расположения производственных мощностей и размещения инструментов, оборудования и рабочих мест. В этом разделе должны быть указаны сроки поставок и перечислены основные поставщики; описано, насколько быстро фирма может увеличить или сократить выпуск товаров или предоставление услуг. Важным элементом производственного плана является также описание требований фирмы к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача этого раздела бизнес-плана — определение и аргументация выбора фирмой того или иного производственного процесса и оборудования.

Следует отметить, что к составлению данного раздела бизнес-плана привлекаются отраслевые специализированные проектные компании, что вполне объяснимо, поскольку

выбор технологии и способа организации производственного процесса во многом определяет эффективность любого производственного проекта.

Производственная система

Любая организация имеет производственную систему, в которую поступают различные вводимые ресурсы (персонал, технологии, капитал, оборудование, материалы и информация) и в которой они преобразуются в товары или услуги (рис. 1).

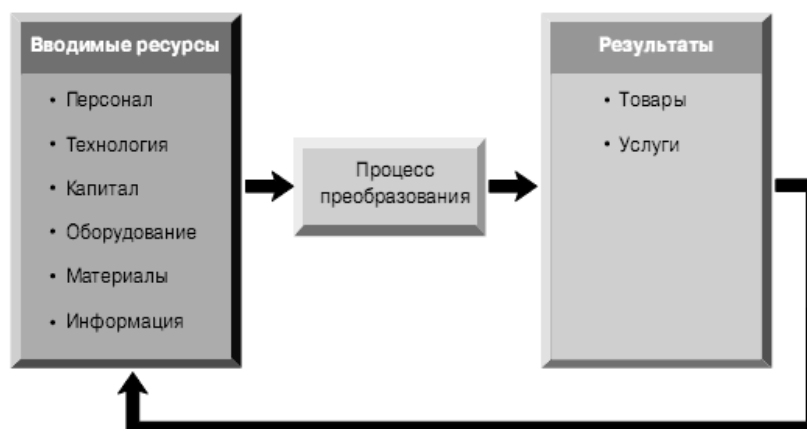


Рис. 1. Производственная система

Планирование производства

Производственные планы обычно классифицируются по широте охвата (стратегические и операционные), временным рамкам (краткосрочные и долгосрочные); характеру (общие и конкретные) и способу использования (одноразовые и постоянные) (табл. 1).

Таблица 1.

Типы производственных планов

<i>Широта охвата</i>	<i>Временные рамки</i>	<i>Характер</i>	<i>Способ использования</i>
Стратегические	Долгосрочные	Общие	Одноразовые
Операционные	Краткосрочные	Конкретные	Постоянные

Если говорить о долгосрочном стратегическом планировании, то на этом уровне принимаются решения по четырем основным направлениям: загрузка производственных мощностей (в каком количестве будет производиться товар или предоставляться услуга), размещение производственных мощностей (где будет производиться товар или предоставляться услуга), производственный процесс (какие производственные методы и технологии будут применяться для выпуска товара или предоставления услуги) и размещение инструментов и оборудования (как будут размещаться рабочие центры и оборудование на предприятиях). Решив для себя эти стратегические вопросы, разработчик должен также составить и включить в производственный план своего бизнес-плана три следующих документа: общий (агрегатный) план (каков общий производственный план по

всем видам товаров или услуг, предлагаемых фирмой), главный график работ (сколько единиц каждого вида товара или услуг должна будет выпустить или предоставить фирма за определенный период времени) и план потребности фирмы в материальных ресурсах (какие материалы и в каком количестве потребуются компании для выполнения главного графика работ). Эти планы называются тактическими.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Решите предложенные задачи.
3. Ответьте на контрольные вопросы.

Форма представления результата: выполненная работа

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.7 Организационный раздел бизнес-плана

Практическое занятие №8.

Оформление организационного раздела бизнес-плана

Цель работы: ознакомить с особенностями организации, ее организационной структурой; научиться составлять организационную структуру нового или реформируемого предприятия.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₄. составлять бизнес-планы;

У_{01.6} определить необходимые ресурсы;

У_{01.7} учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

У_{01.9} реализовать составленный план;

У_{11.6} оформлять бизнес-план.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Выберите тип организационной структуры будущего предприятия.
2. Нарисуйте выбранную организационную структуру.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Какие типы организационных структур вам известны?
2. Чем отличаются организационные структуры?

Краткие теоретические сведения:

В этом разделе содержится информация, характеризующая организационную структуру предприятия, а также сведения о персонале, работающем на нем. В организационной схеме необходимо четко определить: кто и чем будет заниматься, как все службы предприятия будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность. Следует указать, какой является иерархия предприятия, как распределяется ответственность, как будут приниматься решения и т.д.

Предприятие, имеющее формализованную структуру управления, располагает большими шансами в достижении своих целей, причем за более короткий срок и с гораздо меньшими затратами. Если предприятие относится к малым и средним, представляется разумной разработка не очень масштабной организационной схемы. Достаточно определить руководителей и подразделения, очертив круг основной ответственности основного управленческого персонала. Если какие-либо обязанности невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует выделить эту часть схемы и нанять по контракту консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях.

Весьма важной является разработка системы подбора, расстановки и использования кадров. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. нужно указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом, с какой заработной платой) понадобятся для успешного ведения дел. Кроме технического опыта в производстве и организации поставок продукции и комплекса услуг управленческий коллектив должен обладать способностью к постановке широкого и в то же время гибкого

набора целей; отвечающих меняющимся требованиям динамичного рынка, умением реагировать на ситуации, требующие новых, творческих подходов.

Если часть персонала уже нанята, нужно дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы. В бизнес-плане должна быть четко отражена сила группы управления. Следует иметь в виду, что часто деньги даются не столько под проект, сколько под команду.

Для персонала, не связанного с управлением, нужно указать: потребность в кадрах по профессиям; квалификационные требования; форму привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и т. д.); заработную плату по профессиям, дополнительные материальные льготы для сотрудников; режим труда на предприятии и др. Часть этих сведений можно вынести в приложение к бизнес-плану.

Кадровая политика предприятия должна включать: принципы отбора сотрудников; принципы найма (контрактная система; «пожизненный найм», испытательный срок и т.д.); создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров; систему стимулирования труда работников.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Ответьте на контрольные вопросы.

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.8 Финансовый раздел бизнес-плана

Практическая работа № 9 - 10. Расчет финансовых показателей бизнес-плана

Цель работы: ознакомить с финансовым разделом бизнес-плана; научить составлять бюджет предприятия.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₃. рассчитывать по принятой методике основные технико-экономические показатели деятельности организации;

У₄. составлять бизнес-планы;

У₅. оценивать финансовое состояние предпринимательства (делать экономические расчёты);

У₆. оценивать риск проекта бизнес-планирования;

У_{11.2} выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;

У_{11.6} оформлять бизнес-план;

У_{11.7} определять источники финансирования.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Составить финансовый план бизнес-плана.
2. Составьте план доходов и расходов и отчет о движении денежных средств.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Какие показатели рассчитываются в финансовом плане бизнес-плана?
2. Какие источники финансов используются для финансирования деятельности предприятия?
3. Какие факторы влияют на выбор источников финансирования проекта?

Краткие теоретические сведения:

В данном разделе бизнес-плана необходимо изложить план получения денежных средств (относительно количества, условий и требуемых сроков) для создания нового предприятия или расширения уже существующего. Должны быть даны обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Сколько нужно средств для реализации предлагаемого проекта?
2. Где можно получить необходимые средства и в какой форме?
3. Когда можно ожидать возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода?
4. Какова величина этого дохода?

Информация, необходимая для ответа на первый вопрос, содержится в той части раздела «Финансовый план», которая посвящена плану движения денежных средств.

Второй вопрос, по существу, состоит в том, какую долю требующихся средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую следует привлечь в форме акционерного капитала. Оптимальный выбор источников финансирования является сложной многофакторной задачей, точное решение которой требует привлечения больших массивов информации и использования специальных методов. Основным моментом качественного характера, из

которого следует исходить, состоит в том, что банки, как правило, стремятся уменьшить свой риск, полагая, что его должны нести главным образом предприниматели и инвесторы-акционеры.

Поэтому финансирование через кредиты целесообразно для проектов, связанных с расширением производства на уже существующих и успешно действующих предприятиях. Риск вложений здесь меньше, чем для вновь созданного предприятия, и соответственно банки не будут требовать повышенной платы за кредит. С другой стороны, в качестве материального обеспечения кредитов могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов, которые связаны с созданием предприятия или внедрением новых технологий, предпочтительным источником финансирования может служить акционерный капитал. Ведь для таких привлечение кредита может оказаться опасным, так как кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долга и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении.

Однако новые и венчурные предприятия могут быть не в состоянии выплатить такой календарный график выплат из-за относительно медленного нарастания суммы дохода от реализации. Поэтому даже перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут в такой ситуации обанкротиться в первые же годы по причине проблем с ликвидностью.

Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены указанных недостатков (хотя их собрать обычно куда сложнее, чем получить ссуду в банке). Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивидендов, инвестируя прибыль в свое развитие и повышая тем самым курс своих акций.

Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется предпринимателям нежелательным из-за возможности лишиться контрольного пакета акций. Но в некоторых случаях все-таки лучше впустить в дело состоятельных инвесторов со стороны, чтобы воплотить проекты в жизнь.

Наконец, что касается третьего аспекта раздела «Стратегия планирования» - оценки сроков, возврат заемных средств, то это требует проведения и включения в бизнес-план специальных расчетов, позволяющих определить срок окупаемости.

Увеличение срока окупаемости вложений увеличивает риск инвестирования, так как за этот срок могут существенно измениться конъюнктура рынка, стоимость сырья и рабочей силы, налоги и т. д. Поэтому при нестабильной экономической ситуации преимущество отдается проектам, обеспечивающим наиболее быструю окупаемость вложенных в них средств. Ориентация на срок окупаемости характерна также для отраслей с высокими темпами научно-технического прогресса ввиду возможности быстрого обесценивания прежних инвестиций.

Для определения срока окупаемости используется следующая формула:

$$Co = \frac{Ip}{Dg}$$

где Co - срок окупаемости;

Ip - первоначальные инвестиции;

Dg - среднегодовой доход.

Однако эта формула не учитывает целый ряд факторов (инфляцию, дисконтирование и т.д.). Оценку срока окупаемости вложений можно сделать более точной, если вместо среднегодового дохода использовать конкретные величины предполагаемого дохода в каждом году и ввести коэффициенты дисконтирования, учитывающие изменение ценности денег во времени. Возможно также применение для этой цели эконометрических моделей.

Финансовый план - самый важный раздел бизнес плана. Именно этот раздел больше всего интересует инвесторов, кредиторов, партнеров и т.д. В этом разделе показывается состоятельность планируемого бизнеса, выраженная в конкретных цифрах. Именно из этого раздела в резюме бизнес плана попадают основные показатели планируемого предприятия.

Финансовый план должен содержать план доходов и расходов, который разрабатывается для наглядного отражения финансовых результатов планируемой деятельности. Для расчета плана доходов и расходов используются все данные, полученные при разработке предыдущих разделов бизнес плана. Выручка формируется на основании раздела **маркетинг**, расходы и затраты на основании производственного плана и **расходов на персонал**. Здесь же необходимо указать какая форма налогообложения будет применяться, и в соответствии с ней уже будут применяться расчеты налогов.

Отчет о движении денежных средств показывает в динамике жизнедеятельность предприятия и бизнеса. В этом отчете также будет видно, сколько необходимо будет привлечь дополнительных средств для обеспечения операционной деятельности, на каких условиях, и из каких источников. Эти данные затем будут использоваться в расчете инвестиционного плана. Входящими данными для составления данного отчета являются данные из плана доходов и расходов, а также данные из раздела маркетинг — в части нюансов отсрочки поступления платежей от клиентов. Из производственного плана — в части информации о сроках оплаты поставщикам поставляемого сырья и материалов, а также объемах страхового запаса сырья и материалов, информация о сроках оплаты прочих расходов, а также сроках выплаты заработной платы и налогов.

Когда человек работает над созданием бизнес плана, он обязательно должен определить основные финансовые показатели проекта. Все они вытекают из серьезных расчетов, основывающихся на учете всех необходимых затрат и прогнозов реализации. Все расчеты должны привести к точному пониманию, сколько можно позволить себе тратить и сколько можно зарабатывать.

Для начала следует учесть абсолютно все **затраты на открытие**. Здесь должны быть учтены:

- затраты на регистрацию юридического лица
- покупка помещения
- ремонт и обустройство
- закупка оборудования и материалов
- покупка технологий или авторства
- затраты, связанные с разрешительными документами и лицензиями.

Далее определяем все последующие затраты по двум категориям, постоянные и переменные затраты. Список **постоянных расходов**, никак не зависящих от количества предоставляемых услуг, включает следующие пункты:

- затраты на аренду помещения
- зарплата (сотрудников, не работающих по сдельной системе)
- энергообеспечение, водоснабжение, отопление
- связь
- амортизация оборудования и его обслуживание
- налоги
- безопасность.

Теперь составим перечень **переменных расходов**. Сюда отнесем расходы, связанные с выполнением услуги, те которые непосредственно входят в цену:

- затраты на материалы
- зарплата (сотрудников, работающих на сдельной системе)
- электроэнергия (если расход зависит от количества товаров или услуг)
- логистика (затраты на доставку)
- связь.

В основном большинство видов бизнеса в переменные расходы относит именно зарплату и материалы, но всё зависит исключительно от вида производимых товаров или предоставляемых услуг. Внимательно продумайте, какие расходы будут вас сопровождать при производстве каждой операции, и включите их в свой бизнес план.

Чтобы определить доход с одной операции (будь то товар или услуга) нужно отнять от цены переменные расходы на их предоставление. Проблема в том, что ассортимент не позволяет определить нам четкое понимание показателя доходности, так как все услуги и товары, разные и стоят по-разному. Один из способов решения этого вопроса лежит в усредненных цифрах. В ресторане и автомойке это будет величина среднего чека. В производстве и в магазине проще, там все рассчитывается по желаемому уровню рентабельности.

Рентабельность вычисляется как отношение конечной стоимости ваших товаров и услуг (например за месяц) к сумме затрат на их изготовление/предоставление (сумма переменных и постоянных расходов). **Срок окупаемости** рассчитывается как отношение необходимых для открытия затрат к чистой прибыли.

1. Срок окупаемости инвестиций – помогает оценить рациональность инвестиционного проекта. Показывает конкретный срок, на протяжении которого инвестиции будут покрыты. При этом для организации бизнеса можно привлекать сторонние инвестиции.

Формула расчета:

$$PP = \frac{I_0}{P_0}$$

где, I_0 – стоимость первоначальных инвестиций;

P – чистый поток денег в год после реализации проекта.

2. Дисконтированный период окупаемости инвестиций – учитывает момент времени.

Формула расчета:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0 \right)$$

где, n – число периодов;

CF_t – приток денег в определенный период t ;

r – коэффициент дисконтирования;

I_0 – стоимость первоначальных инвестиций.

3. Индекс рентабельности – показывает уровень прибыли на единицу затраченных средств. Формула расчета:

$$PI = \sum_{i=1}^n (NCF_i / (1+r)^i) / Inv$$

где NCF_i – чистый поток денег для i -го периода;

r – ставка дисконтирования;

Inv – стоимость первоначальных инвестиций.

Если $PI > 1$ – вложение капитала эффективно.

4. Точка безубыточности – показывает сколько нужно продать товара или услуг по предлагаемой цене, чтобы выйти в ноль. Данный экономический показатель характеризует ту ситуацию, когда размер прибыли равен размеру затрат. Формула расчета:

$$BEP = \frac{TFC}{C} = \frac{TFC}{P - AVC}$$

где, TFC – размер постоянных затрат;

AVC – размер переменных затрат на единицу продукции;

Р — продажная цена единицы продукции;

С — прибыль с единицы продукции.

5. Чистая приведенная стоимость — позволяет оценить инвестиционный проект путем расчета стоимости будущих денежных потоков за минусом инвестиционных потоков. При этом нужно учесть дисконтированный срок возврата инвестиций. Формула расчета:

$$NPV = \sum_{i=1}^N (NCF_i / (1 + r)^i) - Inv$$

где NCF_i — чистый поток денежных средств для i -го периода;

Inv — стоимость первоначальных капиталовложений;

r — стоимость привлеченного капитала или ставка дисконтирования.

Если NPV имеет позитивное значение, то вложение капитала эффективно.

Задание 1.

Рассчитать общую и расчетную рентабельность предприятия за отчетный год по себестоимости и среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Реализовано продукции, тыс. ден. ед.	1120,0
2. Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. ден. ед.	892,0
3. Прибыль от прочей реализации и услуг непромышленного характера, тыс. ден. ед.	164,8
4. Прибыль от внереализационных операций, тыс. ден. ед.:	
а) уплачено штрафов и пени	19,6
б) взыскано штрафов с других предприятий	26,8
5. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. ден. ед.	2906,0
6. Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	305,0
7. Налог на прибыль, %	25
8. Плата за банковский кредит, тыс. ден. ед.	

Уровень рентабельности в целом

$$\text{Уровень рентабельности в целом} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Стоимость работ}} \cdot 100\%$$

Уровень рентабельности по затратам:

$$\text{Уровень рентабельности по затратам} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Полная себестоимость}} \cdot 100\%$$

Порядок выполнения работы:

1. Используя изученный теоретический материал, выполните задания.
2. Сделайте выводы.

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Оценка «отлично» ставится:

- ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

Оценка «хорошо» ставится:

- Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» ставится:

- Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).
- Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

- Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.

Тема 2.9 Оценка и страхование риска бизнес-плана

Практическая работа № 11 - 12.

Оценка рисков бизнес-плана

Цель работы: ознакомить с рисками в деятельности предприятия; научить составлять план по снижению рисков деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У₁. проводить сбор информации о деятельности объекта

У₆. оценивать риск проекта бизнес-планирования;

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций

Задание:

1. Опишите виды рисков предприятия.
2. Выберите основные риски, с которыми столкнётся ваше предприятие.
3. Наметьте пути уменьшения рисков вашего проекта

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под риском проекта?
2. С какими рисками сталкивается предприятие в своей деятельности?
3. Как уменьшить риски в деятельности предприятия?

Краткие теоретические сведения:

Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность — неизбежная характеристика условий хозяйствования.

По сфере возникновения предпринимательские риски можно разделить на 2 группы: внешние и внутренние. Источником возникновения внешних по отношению к предприятию рисков является внешняя среда (рыночное равновесие, спрос, предложение, факторы налогообложения, уровень инфляции и т. д.).

Источником внутренних рисков является само предпринимательское предприятие (неэффективный менеджмент, ошибочная маркетинговая политика и т. д.).

Достаточно полное описание возможных рисков дает следующая классификация:

- политические риски, возникающие вследствие будущих изменений в законодательной и правительственной политике;
- производственные риски, связанные с проблемами неиспользования хозяйственных договоров, неадекватного использования сырья, роста себестоимости, с увеличением потерь рабочего времени, использованием нововведений и т. д.;
- коммерческие риски, возникающие в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предприятием;
- финансовые риски, возникающие при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, когда в роли товара выступают либо валюта, либо ценные бумаги, либо денежные средства;
- отраслевые риски, связанные с изменениями в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями;

- инновационные риски, возникающие при вложении предпринимательским предприятием средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Определение возможности возникновения каждого конкретного риска из установленного их перечня и оценку связанного с ними ущерба можно производить различными методами, основными из которых являются:

- статистический метод оценок;
- метод экспертных оценок;
- использование аналогов.

Прогнозирование предпринимательского риска и связанных с ним потерь, основанное на использовании многомерных статистических моделей, может дать достаточно точные результаты, но требует большого количества исходной информации. Поэтому такой подход нельзя применять для исследования недавно зарегистрированных компаний или фирм, о которых нет достоверной информации.

Экспертный метод реализуется путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов, в результате чего должны быть получены данные о вероятности допустимого критического риска и наиболее вероятных потерях в указанном направлении деятельности предприятия.

Метод аналогий основывается на использовании базы данных о риске аналогичных проектов или сделок.

Глубина анализа рискованности дела зависит от конкретной сферы деятельности предприятия и его размера. Для крупных предприятий и масштабных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием методов теории вероятностей и математической статистики. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных оценок.

После анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных необходимо определить для каждого из рисков действия по его профилактике и нейтрализации. Такие действия ведутся, как правило, в двух направлениях:

- избежание возможных рисков;
- снижение воздействия риска на результаты производственно-финансовой деятельности.

Первое направление позволяет полностью избежать потерь и неопределенностей, но, с другой стороны, не позволяет получить тот объем прибыли, который связан именно с данным риском. При этом нужно иметь в виду, что избежание некоторых рисков может быть просто невозможно и, кроме того, избежание одного вида риска может привести к возникновению других.

К формам компенсации негативных последствий внешних по отношению к предпринимательскому предприятию рисков, на которые его руководство не может оказать непосредственное влияние, следует отнести:

- диверсификацию, т. е. распределение усилий и капиталовложений между разнообразными видами деятельности, непосредственно не связанными друг с другом;
- трансфер (передачу) риска через заключение контракта.

Что касается влияния на деятельность предприятия внутренних рисков, то наиболее эффективной возможностью избежать негативных последствий или снизить их уровень являются следующие меры прямого управленческого воздействия:

- проверка предполагаемых партнеров по бизнесу;
- грамотное составление контракта сделки;
- планирование и прогнозирование деятельности предприятия;
- тщательный подбор персонала предприятия;
- организация защиты коммерческой тайны;
- обладание полной, достоверной и своевременно поступающей информацией как о внутреннем положении предприятия, так и о его внешнем окружении.

Очень большую роль в современном бизнесе играет такой метод минимизации риска, как страхование. Ресурсы для покрытия потерь предпринимательские предприятия получают от страховых организаций быстрее, чем из любого другого внешнего источника. Следует, однако, подчеркнуть, что, если вероятность поступления рискового события очень велика, страховые фирмы либо не берутся страховать данный вид риска, либо вводят непомерно высокие платы.

С помощью страхования можно минимизировать практически все имущественные, а также многие политические, кредитные, коммерческие и производственные риски. Руководство предприятия должно иметь в виду, что лучший вид страхования — это комплексная система защиты организации, включающая отдельные контракты по защите имущества, страхованию грузопотоков, страхованию персонала, страхованию ответственности (за загрязнение окружающей среды и т. д.).

При выборе стратегии страхования предприятие должно в первую очередь выяснить, какие риски доступны для страхования. Затем с представителем страховой компании обсудить ставки страховых взносов и исходя из имеющихся средств, специализации и других факторов определить, какие риски страховать, а какие нет. Если у предприятия недостаточно средств для комплексной страховой защиты, следует выделить риски, связанные с наибольшими потерями для него и застраховать их.

Разрабатывая программу в отношении страховых рисков, предприятие должно хорошо ориентироваться на страховом рынке, выбирая наиболее подходящие для конкретной сделки условия страхования, которые оговариваются в договоре страхования.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Решите предложенные задачи.
3. Ответьте на контрольные вопросы.

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.10 Программа для разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов Project Expert

Практическая работа №13. Функции и возможности Project Expert

Цель работы: ознакомить ППП «PROJECT EXPERT»

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У_{09.1} применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;

У_{09.2} использовать современное программное обеспечение.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, раздаточный материал

Задание:

1. Составить таблицу с показателями для бизнес-планирования.
2. Оформить отчет о проделанной работе.
3. Ответить на контрольные вопросы (устно).

Контрольные вопросы:

1. Для чего предназначена программа Project Expert? Её основные возможности.
2. Назовите основные этапы разработки модели инвестиционного проекта в Project Expert?
3. Назовите основные этапы разработки модели инвестиционного проекта в Project Expert?
4. Какие информационные системы поддерживают процесс бизнес-планирования?
5. Назначение раздела Резюме в бизнес-плане?
6. Функции и роль раздела Производственный план в бизнес-плане?
7. Функции и роль раздела Организационный план в бизнес-плане?
8. Назначение Кэш-фло в Project Expert?

Краткие теоретические сведения:

Планирование развития предприятия требует применения современных методик и инструментов, снижающих временные затраты. Эффективным, адекватным решаемым задачам методом является метод имитационного моделирования, основу которого составляет сценарный подход. Имитационные модели позволяют проигрывать различные варианты развития предприятия, состояния внешнего экономического окружения планируемые инвестиционные проекты. Они дают возможность проверить различные идеи, гипотезы и предположения относительно развития бизнеса, проанализировать последствия их реализации. Деятельность предприятия в модели воспроизводится посредством описания движения денежных потоков (поступлений и выплат, Cash-Flow) как событий, происходящих в различные периоды времени.

Названные подходы положены в основу аналитической системы Project Expert, базирующейся на методике оценки инвестиционных проектов UNIDO и ставшей стандартом де-факто в области бизнес-планирования и инвестиционного проектирования в странах СНГ и Балтии. Последовательно моделируя в системе планируемую деятельность нового или действующего предприятия и изменения в экономической среде, можно вести инвестиционное проектирование и финансовое планирование, создавать бизнес-планы, удовлетворяющие международным требованиям, а также оценивать эффективность реализации проектов. Project Expert позволяет проанализировать альтернативные варианты

развития проекта и выбрать оптимальный путь развития предприятия, определить потребность предприятия в денежных средствах, подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования, оценить запас прочности бизнеса, эффективность вложений для всех участников проекта, выбрать варианты производства, закупок и сбыта, а также вести контроль за реализацией проектов.

Система позволяет моделировать деятельность предприятий различных размеров - от небольшого частного предприятия до холдинговых структур. С ее помощью можно создавать проекты любой сложности - от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия. Project Expert не требует ни глубокого знания математики, ни умения программировать - необходимо только хорошо знать описываемый бизнес.

Работа с системой на разных стадиях разработки, анализа и реализации инвестиционного проекта может быть описана в виде следующих основных шагов:

- построение модели компании и ее экономического окружения в рамках проекта ее развития;
- определение потребности в финансировании проекта во времени;
- разработка стратегии финансирования;
- анализ прогнозируемых финансовых результатов инвестиционного проекта;
- бизнес-планирование и создание бизнес-плана - документа, содержащего текстовую часть, необходимые итоговые таблицы, графики и диаграммы;
- анализ данных о текущем состоянии инвестиционного проекта в процессе его реализации.

Вот далеко не полный перечень задач, которые позволяет решать Project Expert:

- разработка альтернативных сценариев развития предприятия и выбор эффективной стратегии;
- разработка и анализ инвестиционных проектов (оценка их эффективности, чувствительности к воздействию внешних и внутренних факторов, анализ эффективности инвестиций, как для всего проекта, так и для каждого инвестора), в том числе подготовка бизнес-планов, соответствующих международным требованиям;
- определение потребности в денежных средствах на перспективу, разработка схем финансирования предприятия и выбор оптимальных источников и условий привлечения финансовых ресурсов;
- управление в рамках холдинга или компании группой инвестиционных проектов путем своевременного перераспределения ресурсов;
- оценка стоимости бизнеса (расчет будущей стоимости активов на основе потока денежных средств, который способно генерировать предприятие, в том числе в постпрогнозный период);
- оценка рисков при реализации проекта (анализ устойчивости проекта к воздействию факторов внешней экономической среды, оценка запаса прочности как меры риска, связанной с выбранным сценарием развития);
- анализ безубыточности выпуска каждого из видов продукции, оценка и прогнозирование прибыльности подразделений;
- анализ альтернативных управленческих решений, например, при выборе технологии или оборудования.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Решите предложенные задачи.
3. Ответьте на контрольные вопросы.

Форма представления результата:

Отчет по практической работе выполняется в виде читаемого текста в файле формата Microsoft Word (шрифт основного текста Times New Roman, 12 пунктов, через 1,5 интервала, выравнивание по ширине). Он должен включать:

- Название предмета, номер и название лабораторной работы
- Фамилию и инициалы автора, номер группы
- Фамилию и инициалы преподавателя
- Номер варианта (если требуется)
- Краткое описание исследуемой темы
- Результаты выполнения заданий в виде скриншотов.
- Краткие ответы на контрольные вопросы.
- Дополнительно прилагается файл работы в той программе, которой она выполнялась.

Критерии оценки

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

Тема 2.11 Оформление бизнес-плана, презентация бизнес-плана

Практическая работа №14. Презентация бизнес-плана

Цель работы: составить презентацию для представления бизнес-плана.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

У_{09.1} применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;

У_{09.2} использовать современное программное обеспечение;

У_{11.1} применять знания по финансовой грамотности для профессиональной деятельности и в повседневной жизни;

У_{11.3} презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.

Материальное обеспечение:

Учебник, конспект лекций, раздаточный материал

Задание:

1. Составить слайды для демонстрации бизнес-плана предприятия.
2. Написать речь на презентацию.
3. Оформить отчет о проделанной работе.

Краткие теоретические сведения:

Для поддержки бизнес-проекта заинтересованными лицами важно компетентно составить его презентацию. Привлечение инвесторов является гарантией дальнейшего развития предпринимательской идеи в оперативном режиме. Для реализации мероприятия важно обосновать свою концепцию и суметь убедить слушателей в прибыльности своего замысла.

Презентации оформляются при помощи специального программного обеспечения. **Обычно используется программа для ее подготовки и просмотра Power Point.** Она является составляющим элементом пакета Microsoft Office и доступна для всех версий операционных систем Microsoft Windows и Mac OS. Возможно оформление материала при помощи других платных и бесплатных графических софтов, отличающихся применяемым функционалом.

Он оформляется в виде шаблона со специальными возможностями. Эффектно отображение слайдов, в которых описывается проект с учетом отдельных его областей, целей и конечных результатов. Положительное впечатление может произвести упоминание о показателях производительности, факторах успеха, а также сведений об управлении рисками при обеспечении всего цикла производственного процесса.

Проект должен быть информативен и запоминаем. Такой эффект достигается за счет грамотного сочетания текстовой части и визуального оформления. Дизайн не должен отвлекать инвесторов от основного содержания документа.

Презентация бизнес-проекта является идеальным сочетанием различных элементов, имеющих текстовый, графический и художественный характер. Параметры в целом должны формировать единую информационную систему. Слайдовая подача информации должна отличаться содержательностью, а также логичностью и краткостью. Демонстрируя наглядный материал, следует соблюдать умеренность. Уже просмотренные картинки нужно убирать с экрана.

Цель.

Целью презентационной деятельности является убеждение аудитории в успешной реализации задуманной идеи и в привлечении в проект лиц, готовых в него инвестировать ценности для обеспечения его развития и получения прибыли. За небольшой временной промежуток владельцу бизнеса необходимо:

- заявить о своей компании и представить ее с выгодной точки зрения;
- убедить аудиторию об успешности и перспективности своего проекта;
- завязать диалог с инвесторами;
- создать перспективы долгосрочного сотрудничества.

Меньшее время будет идентифицировано как несерьезное отношение к своему делу и непродуманность отдельных его элементов. Большее время будет утомлять потенциальных инвесторов, в результате чего они могут утратить смысл своего нахождения на мероприятии.

Проанализировав любой пример презентации бизнес-плана, можно сделать выводы о применении стандартной структуры презентации, состоящей из отдельных элементов:

- описание компании, а также ее продукции или услуг;
- рынок клиентов и конкурентов;
- применяемая политика в сфере маркетинга;
- актуальные финансовые задачи, поставленные перед руководителем ячейки бизнеса в соответствии с параметрами очередности;
- информация о команде представителей бизнеса, которая будет заниматься реализацией предпринимательских идей;
- необходимость материальных вложений, их величина и цели применения;
- условия использования инвестиций и порядок их возврата.

Не стоит делать длительных вступлений, которые наверняка расслабят аудиторию и отвлекут ее внимание от основной задачи. Начав презентацию, следует сразу представлять свой проект. Нужно акцентировать вопросы и ответы на них:

- сфера занятий субъекта предпринимательства;
- характеристика результатов труда с учетом параметров популярности и востребованности;
- причина поиска инвестора;
- выгода, которую можно получить в результате сотрудничества.

Чтобы заинтересовать аудиторию, следует кратко рассказать о собственных достижениях, которые могли бы заинтересовать слушателей. Для понимания мировоззрения зрителей и их предпочтений, рекомендуется воспользоваться таким психологическим приемом, как рассказ небольшой истории-теста, который поможет оратору оценить реакцию слушателей с целью корректировки дальнейшего изложения презентации.

Предоставляя информацию, оратор должен быть подготовленным, уверенным в своих действиях, но при этом осторожен. Излишняя самоуверенность может стать причиной неуспешной презентации. Представитель новой бизнес-ячейки должен отобразить страстное желание реализовать свою предпринимательскую идею. Важно показать понимание методов, при помощи которых будет достигнута цель.

Готовый продукт должен отличаться простотой. Сложность изложения является признаком тревоги у инвесторов. Оратору следует сфокусироваться на сути проекта, исключив из нее многоуровневые понятия. Стоит отметить, что такие решения могут навредить проекту и при самостоятельном решении поставленных задач.

На все вопросы потенциальных инвесторов, предприниматель должен дать компетентные ответы. При их возникновении, рекомендуется прервать свое выступление, внимательно выслушать вопрос и убедиться в правильном его понимании. Ответ должен отличаться ясностью и честностью. В нем должна содержаться сущность, о которой хочет получить информацию инвестор. В ситуациях, когда возникают сложности с ответом на

поставленный вопрос, допускается ответ в стиле «вернемся к этому вопросу позже» или «в настоящее время я не готов ответить на этот вопрос».

Причины неудачных презентаций бизнеса могут быть связаны с некомпетентным оформлением или представлением мероприятия, а также с его организацией. Опоздание и несвоевременное начало операции наверняка негативно настроит инвесторов на презентуемый проект, поскольку считается, что у успешного человека все запланировано и предусмотрено.

Будьте очень внимательны! При проведении мероприятия не стоит допускать следующие ошибки:

- превышение регламентируемого времени презентации;
- монотонного выступления по шаблону без использования жестов и выражения эмоций;
- излишнюю эмоциональность, отпугивающую слушателей;
- неграмотную речь;
- суетливость;
- неуверенность оратора;
- перенасыщение презентации текстовым или наглядным материалом;
- скудность иллюстрированных элементов;
- пренебрежение деловым стилем общения;
- предоставления информации только со своей точки зрения;
- отсутствие информированности о маркетинговых и аналитических способностях исполнителей;
- закрытость информации по проекту.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомится с теоретическим материалом
2. Решение ситуаций по пройденному материалу.

Форма представления результата: выполненная работа.

Критерии оценки

Оценка «отлично» ставится:

- ответ изложен в соответствии с требованиями культуры речи и с использованием соответствующей системы понятий и терминов (могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа).

Оценка «хорошо» ставится:

- Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» ставится:

- Логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов, которые студент способен исправить после наводящих вопросов (допускается не более двух ошибок, не исправленных студентом).
- Студент не способен самостоятельно выделить существенные и важные элементы темы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

- Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения.