

С.В. КАЛЕДИН



Бизнес-планирование на предприятии.

Слайды, тесты и ответы

Сергей Каледин

Бизнес-планирование на предприятии.

Слайды, тесты и ответы

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70314697
SelfPub; 2024*

Аннотация

Вниманию читателя представлен материал для лекций и семинарских занятий дисциплины «Планирование на предприятии». Уровень высшего образования «Бакалавриат», направление 38.03.01 «Экономика». Направленность (профиль) – «Экономика и управление на предприятии», «Бухгалтерский учет на предприятии (организации)». Присваиваемая квалификация (степень) – «Бакалавр». Форма обучения: очная, заочная. В работе изложена тема: «Бизнес-планирование на предприятии». Предложенная информация, несомненно, поможет преподавателю качественно донести до аудитории информацию, а для слушателей – освоить эту проблему. Работа будет интересна профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений, студентам, специалистам, широкому кругу читателей.

Содержание

Тесты по «Планированию на предприятии»	47
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Сергей Каледин

Бизнес-планирование на предприятии.

Слайды, тесты и ответы

Лекция 10

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ



СОДЕРЖАНИЕ

1. Бизнес-план в системе планирования на предприятии;
2. Бизнес-проект как объект планирования;
3. Цели и задачи бизнес - планирования;
4. Структура бизнес-плана;
5. Разработка бизнес-плана;
6. Реализация бизнес-плана на предприятии.



1. Бизнес-план в системе планирования на предприятии

Бизнес-план – это тактический план.

Каждый бизнес-проект имеет свой срок реализации, он разрабатывается не на стандартный период, а на интервал времени, соответствующий сроку реализации проекта, либо сроку окупаемости инвестиций.

Бизнес-план, являясь тактическим планом, составляется таким образом, чтобы стать инструментом контроля за реализацией проекта.



Бизнес-план составляется в следующих случаях:

- для обоснования конкретного проекта, с указанием сроков реализации и показателей окупаемости инвестиций;
- для обоснования возвратности кредита, получаемого в банке или другой кредитной организации либо фонде;
- для экономического обоснования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;



Бизнес-план составляется в следующих случаях:

- в виде исключения, для обоснования работы предприятия либо его подразделения на конкретный плановый период;
- для снижения вероятности банкротства;
- когда необходимо повысить квалификацию управленческого персонала, заставляя его анализировать конкретную проблему предприятия.



2. Бизнес-проект как объект планирования

Бизнес-проект рассматривается как конкретная разработка, реализуемая в установленные сроки и обеспечивающая окупаемость вложенных в неё инвестиций в экономически целесообразные сроки.

Каждый бизнес-проект проходит по стадиям своего жизненного цикла, понимание которых позволяет наиболее эффективно использовать ресурсы для достижения поставленных целей.



Основные фазы жизненного цикла проекта:

- концептуальная;
- предварительного планирования;
- постановки и проектирования;
- детального планирования;
- внедрения;
- ухода.



На концептуальной стадии происходит выявление потребностей рынка или недостатков существующей системы. Затем формируется предварительная стратегия удовлетворения этой потребности.

На стадии предварительного планирования определяются потребности в ресурсах, и разрабатывается предварительная структура плана работ.

Стадия постановки начинается с разработки детального плана работ. Планируются издержки, требования к используемым технологиям и качеству товара. Выявляются факторы риска, и проектируются меры по их нейтрализации.

На стадии постановки проект увязывается с уже существующими планами служб и подразделений, которые реализовывают проект.



На стадии детального планирования детализируются и уточняются намеченные на предыдущих стадиях планы, а также потребности в ресурсах, необходимых для выполнения работы. Тщательно проверяются все расчеты, и начинаются работы по реализации проекта. Заканчивается разработка процедур реализации проекта, и они доводятся до сведения всех участвующих в проекте. Отслеживаются поставленные цели и их реализация. Начинается разработка документации, позволяющая заказчику пользоваться результатами проекта.

На стадии внедрения происходит реализация целей проекта и самого проекта. Готовый проект встраивается в действующее предприятие, сопоставляются планируемые и фактически полученные технические, социальные и экономические параметры бизнес-проекта.



На стадии ухода проект реализуется, а высвобожденные ресурсы направляются на другие проекты.

Анализируются:

- ✓ реализация проекта;
- ✓ основные проблемы, сильные и слабые стороны, выявленные при реализации проекта;
- ✓ технологические и управленческие аспекты реализации проекта.

На основе проделанного анализа формируются рекомендации:

- для проведения научно-исследовательских работ;
- для обучения персонала;
- для освоения новых технологий;
- для внедрения новых систем управления.



3. Цели и задачи бизнес-планирования

Основная цель бизнес-плана – достижение разумного и выполнимого компромисса между потребностями и возможностями предприятия. Бизнес-план позволяет показать работникам и потенциальным инвесторам целостность и систему подходов предприятия к реализации бизнес-проекта, продемонстрировать систему подходов к реализации.

Бизнес-план должен объединить через направления деятельности предприятия рынок сбыта и имеющиеся ресурсы.





Основные проблемы, решаемые с помощью бизнес-плана

Основными задачами предприятия, реализуемыми с помощью бизнес-планирования, являются следующие:

- 1.** Определение конкретных количественных и качественных показателей, характеризующих цели предприятия.
- 2.** Разработка связанных маркетинговых, производственных и организационных программ.
- 3.** Определение необходимого объема и источников финансирования проекта.
- 4.** Выявление проблем, возникающих при реализации проекта.
- 5.** Контроль за ходом реализации проекта.



Из целей вытекают следующие **основные функции бизнес-плана:**

- 1.** Обоснование реализации стратегии и тактики поведения предприятия в экономической системе, что особенно необходимо как вновь создаваемым предприятиям, так и при освоении ими новых сегментов рынка.
- 2.** Планирование результатов деятельности предприятия по реализации конкретных бизнес-проектов и повышению их эффективности.
- 3.** Привлечение новых инвесторов, особенно для реализации дорогостоящих проектов.
- 4.** Расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный бизнес-проект, либо расширение самого предприятия.



Внешние функции бизнес-плана

Функция	Содержание
Макроэкономический анализ внешней среды	Выявление основных тенденций развития: - социально-экономической системы; - политической и правовой системы; - развития культуры и науки; - инфраструктуры; - конкурентной среды
Привлечение инвестиций	Прямые инвестиции: - государственные и региональные; - предприятий и частных лиц Финансовых институтов Эмиссия ценных бумаг Ссуды и кредиты
Установление и расширение деловых контактов	Организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов, расширение неформальных
Обоснование направлений реализации	Обоснование совместных производств другими предприятиями, в том числе иностранными Обоснование создания объединений, в том числе финансово-промышленных групп или вхождения в них

Внутренние функции бизнес-плана

Функции		Содержание функций бизнес-плана
Управления	Бизнес - планирования	
Планирование	Реализация стратегии предприятия Выбор и обоснование новых направлений деятельности предприятия Формулирование целей и задач предприятия Разработка тактики реализации целей и задач предприятия Планирование результатов реализации проектов	Формирование системы планов предприятия
	Прогнозирование потенциала предприятия (научного, технического, производственного, кадрового, финансового)	Разработка мероприятий научного, технического и производственного развития предприятия
	Выделение центров затрат и доходов, установление связей между ними	Обоснование обязанностей структурных подразделений предприятия
Организация	Подбор и расстановка персонала предприятия Организация мотивации персонала	Повышение потенциала персонала предприятия Оценка действенности существующей системы мотивации труда и ее совершенствование
Учет, контроль и анализ	Учет и контроль результатов деятельности предприятия	Учет реализации плана и выявление отклонений, их анализ и оповещение руководителей
	Выделение факторов риска и их ранжирование	Разработка мероприятий по снижению риска
	Оценка вероятности критических ситуаций	Разработка профилактических мероприятий
	Отчетность Выявление критических ситуаций	Повышение устойчивости проекта

4. Структура бизнес-плана

Принципиально важным для полноты охвата проблем и последовательности их решения является формирование структур бизнес-плана, выделение разделов и установление связей между ними.

Структура бизнес-планов в целом, внутренняя структура отдельных разделов, в основном, однотипна как в отечественных, так и в зарубежных методиках.

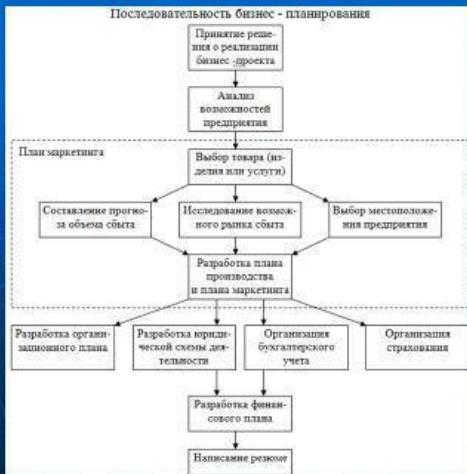
Основные различия сводятся к расположению разделов и форме их представления.



Краткая характеристика разделов бизнес-плана

Раздел бизнес-плана	Краткая характеристика
Вводная часть	Цель составления бизнес-плана Сфера будущей деятельности Преимущество предлагаемого товара (услуги) Основные финансовые результаты Оценка факторов риска Гарантии по возврату кредитов
Анализ положения дел в отрасли	Динамика продаж по аналогичным видам продукции Тенденции ценообразования Характеристика конкурентов Характеристика потребителей Перспективные рыночные возможности
Сущность проекта	Характеристика основной идеи проекта Характеристика продукции
План маркетинга	Описание структуры рынка Оценка возможностей предприятия на рынке Оценка емкости рынка Оценка потенциальных конкурентов Оценка потенциальных потребителей Характеристика товарной, ценовой, сбытовой, рекламной политики предприятия
План производства	Оценка производственно-технических возможностей предприятия по выпуску продукции Характеристика производственной базы Расчет общих издержек и себестоимости единицы продукции
Организационный план	Обоснование выбранной организационно-правовой формы Разработка организационно-правовой формы Организация работы персонала
Оценка рисков	Действия конкурентов, политические процессы, изменение нормативных документов Вероятность форс-мажорных обстоятельств
Финансовый план	Прогноз объема реализации Баланс денежных потоков Таблица доходов и затрат Сводный баланс активов и пассивов График прибыльности

5. Разработка бизнес-плана



Завершающим этапом бизнес-планирования является написание обобщения, которое содержит основные показатели плана. В законченном бизнес-плане (документе) резюме находится на первом месте.

Учитывая, что разработка бизнес-плана ведется по этапам, имеет смысл рассмотреть особенности их формирования.



Вводная часть (резюме)

В этой части бизнес-плана в сжатом виде представлена информация об основных положениях предполагаемого коммерческого проекта. При этом четко определяются:

- ✓ - цель составления бизнес-плана;
- ✓ - сфера будущей деятельности;
- ✓ - ресурсы, за счет которых она будет реализовываться;
- ✓ - будущий товар;
- ✓ - отличия товара от аналогичной продукции конкурентов;
- ✓ - основные финансовые результаты (с указанием объема продаж, выручки от реализации, издержек производства, прибыли, окупаемости инвестиций);
- ✓ - общие сведения об управленческом персонале, его участии в капитале предприятия;
- ✓ - факторы риска и гарантии по возвратности кредитов и др.



Анализ положения дел в отрасли

Осуществляется на основе маркетинговых исследований по показателям:

- динамика продаж по аналогичным видам продукции;
- тенденции ценообразования;
- характеристика конкурентов;
- характеристика потребителей;
- перспективные рыночные возможности.

Анализ совмещается с планом маркетинга.



Сущность проекта

- **Назначение этого раздела состоит в представлении основной идеи проекта.** В качестве идеи может выступать:
 - новый вид продукции;
 - модификация существующей продукции;
 - создание нового предприятия;
 - осуществление разработок на уровне высоких технологий и т. д.



В этом разделе необходимо дать характеристику продукции:

- 1. Наименование продукции.**
- 2. Назначение и область применения.**
- 3. Основные характеристики продукции в сопоставлении: а) с продукцией ближайших конкурентов, б) с лучшими отечественными и зарубежными образцами.**
- 4. Слабые стороны продукции (недостатки и методы их преодоления).**
- 5. Предполагаемый срок жизненного цикла товара.**
- 6. Основные потребители.**
- 7. Предполагаемые цены.**
- 8. Структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях) и ее динамика.**
- 9. Патентная защищенность продукта или его отдельных элементов.**
- 10. Условия поставки потребителям.**



План маркетинга

План маркетинга состоит из нескольких частей.

Первая часть описывает структуру рынка. Важно помнить, что **успех бизнес - проекта возможен, если спрос на товар не удовлетворен**, либо удовлетворен, но с худшим качеством

Вторая часть этого раздела бизнес-плана – оценка собственных возможностей предприятия, для чего **необходимо установить общую емкость рынка**, т. е. определить общую стоимость товаров, которые покупатели на этом сегменте рынка могут приобрести за определенный интервал времени.



Третья часть. После расчета потенциальной емкости рынка **можно уже произвести оценку ожидаемой суммы продаж в рамках данного бизнес - проекта.** Ожидаемая сумма продаж позволит определить выручку от реализации, на которую может выйти предприятие за плановый период.

В четвёртой части плана маркетинга **рассматриваются стратегия и тактика:** научно-техническая, товарная, ценовая, сбытовая, рекламная. Все они взаимосвязаны.

В пятой части определив, каналы сбыта продукции и объем продаж по каждому из них, **можно определить и проектную рентабельность проекта.** Для этого необходимо установить цену продукции, что требует формирования определенной ценовой политики на предприятии.



План производства

Главная задача этого раздела (бизнес-плана)
– показать возможности предприятия по
выпуску товаров, на которые нацелен план,
возможности произвести их с должным уровнем
качества, в нужные сроки и необходимым
количестве.

Исследование производственной программы
завершается расчетом сметы затрат и
калькулированием себестоимости единицы
продукции.



Этапы разработки плана производства

Этап	Характеристика этапа
Обеспеченность технологий	Обеспеченность технологий Затраты на получение или разработку технологий
Производственная база	1. Наличие производственных площадей, оборудования 2. Источники, формы и сроки роста производственной базы 3. Характеристика производственного процесса
Субподряды	1. Наличие и надежность субподрядчиков 2. Распределение контактов с субподрядчиками во времени 3. Затратные характеристики по субподрядам
Сырье и энергия	1. Поставщики сырья и энергии, надежность поставок 2. Возможность расширения поставок 3. Затраты на сырье и энергию
Трудовые ресурсы	1. Наличие рабочей силы необходимой квалификации 2. Форма привлечения рабочей силы 3. Затраты на трудовые ресурсы
Контроль качества	1. Формы осуществления контроля качества 2. Затраты на обеспечение контроля
Прогноз затрат	1. Предположительный выпуск и прогноз затрат
Постоянные и переменные издержки	1. Постоянные производственные издержки 2. Переменные производственные издержки

Организационный план

Эта часть плана начинается с выбора **организационно-правовой формы**. Если при этом предусматривается долевая собственность учредителей предприятия, то необходимо оговорить условия совместного владения предприятием, сроки и размеры оплаты соответствующих долей в уставном капитале, систему управления и участия учредителей в производственно-хозяйственной деятельности фирмы.



При создании предприятия в форме акционерного общества необходимо определить особенности заключения договора о создании общества:

- ✓ рассчитать размер выпуска (эмиссию) акций;
- ✓ определить их номинальную стоимость;
- ✓ установить порядок размещения и схему распространения и тип акций;
- ✓ определить условия передачи акций другим владельцам, порядок их регистрации и учета.

Важен для акционерного общества состав органов управления:

- совета директоров;
- наблюдательного совета;
- исполнительных органов (правления, дирекции) и т. д.



Для обеспечения полного соответствия работников выполняемым задачам:

1. составляются квалификационные требования к специалистам соответствующего профиля (должностные инструкции);
2. формируется штат сотрудников (штатное расписание);
3. определяются формы, системы и уровень оплаты труда, а также другие затраты (отчисления), связанные с персоналом.

Эти расчеты дополняются комплексом мероприятий по обеспечению предприятия персоналом, переподготовке и повышению квалификации, привлечению специалистов со стороны.



Оценка рисков

В этом разделе определяются потенциальные проблемы и трудности, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта:

1. Действия конкурентов.
2. Стихийные бедствия.
3. Политические процессы и изменение политической ситуации.
4. Изменения в правовой системе и корректировка нормативных документов.
5. Пересмотр системы налогообложения.

Следует учитывать степень возможного влияния каждого события на бизнес-проект, вероятность возникновения подобных обстоятельств.



Финансовый план и финансовая стратегия

Финансовый план состоит из:

- 1) прогноза объема реализации;
- 2) баланса денежных расходов и поступлений (баланса денежных потоков);
- 3) таблиц доходов и затрат;
- 4) сводного баланса активов и пассивов предприятия;
- 5) графика прибыльности.

Заключительным моментом разработки бизнес-плана является оценка возможного срока окупаемости вложений.



6. Реализация бизнес-плана на предприятии

Содержание основных работ, предусматривающих реализацию конкретного бизнес-плана на отечественных предприятиях:

1. набор и комплектование команды внедрения;
2. создание и регистрация хозяйственной фирмы;
3. приобретение или разработка прогрессивной технологии;
4. выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
5. подготовка заявочных документов;
6. формирование и выставление предложений;
7. обоснование рыночной цены товара;



8. проведение переговоров и заключение контрактов;
9. приобретение или оформление аренды земли;
10. проведение строительно-монтажных работ;
11. закупка и установка технологического оборудования;
12. заключение договоров о закупке материальных ресурсов;
13. осуществление маркетинговых исследований;
14. обучение и расстановка специалистов фирмы;
15. завершение бизнес - проекта;
16. освоение производства продукции;
17. организация рынка сбыта товаров.

В процессе реализации бизнес - проекта разрабатывается план-график выполнения основных этапов работ, и составляется уточненная смета затрат.



Планирование затрат рабочего времени

на выполнение предусмотренных проектом работ **производится с помощью известных методов нормирования труда персонала** или на основе составления расписания. Обычно при составлении расписаний используются линейные и сетевые графики, отражающие принятую последовательность и продолжительность выполнения каждой работы или задачи.



Планирование бюджета реализации

предусматривает определение стоимости экономических ресурсов, требуемых для внедрения бизнес - проекта.

При задержке начала плановых сроков реализации бизнес - проекта необходимо пересмотреть все расчетные показатели и сроки поступления инвестиций и ресурсов.



Контроль доходов и расходов

позволяет оценить состояние платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, возможность реализации проекта.

Если сумма поступающих доходов превышает величину расходов на выполнение бизнес-проекта, то это служит первым свидетельством рационально организованных работ.



Контроль запасов на складе

способствует правильной оценке как финансового положения предприятия, так и уровня организации производства и управления им.

Поддерживая оптимальный уровень складских запасов, фирма обеспечивает своевременное выполнение работ с минимальными затратами.



Контроль производства

В целях достижения максимальной эффективности конечных результатов производства, независимо от применяемых систем и методов контроля, **в ходе реализации бизнес - проекта подлежат проверке следующие показатели:**

1. основные технические параметры и плановые показатели бизнес - проекта;
2. прогнозируемые результаты на соответствующий период;
3. фактические показатели на данный период;
4. величина отклонения плановых и фактических показателей;
5. конкретные причины обнаружения отклонений различных показателей.



Контрольные вопросы

1. Что представляют собой бизнес-планы? С какой целью они разрабатываются?
2. Что служит объектом бизнес-планирования? Какие основные объекты существуют?
3. В чем состоит сходство бизнес-планов и социально-экономических планов? Каково их содержание?
4. Чем различаются планы предприятий и бизнес-планы? Какова сфера их действия?
5. Какие основные задачи отражаются в бизнес-плане? Как они могут быть измерены?
6. Какие разделы входят в бизнес-план? Какими показателями они характеризуются?



Контрольные вопросы

7. Что такое резюме бизнес-плана? Какие требования по его составлению необходимо соблюдать?
8. Как производится описание продукта в бизнес-плане? Какие характеристики продукта интересуют потребителей?
9. Как отражается конкретная стратегия в бизнес - планировании? Какими показателями она определяется?
10. В чем состоит назначение плана маркетинга? Какие задачи отражает маркетинговый раздел бизнес-плана?
11. В каких бизнес-планах необходим производственный раздел? Какие показатели содержатся в плане производства?



Контрольные вопросы

- 12. Какие показатели содержит финансовый план? Как они определяются при долгосрочном планировании?
- 13. Как определить величину совокупного дохода? Как она изменяется в зависимости от рыночных цен?
- 14. Каковы основные этапы реализации бизнес-плана? Как планируется их продолжительность?
- 15. Что представляет бюджет реализации бизнес-плана? Какие затраты он включает?
- 16. Как контролируется ход выполнения бизнес-плана? В каких случаях корректируется план работ?



Тесты по «Планированию на предприятии»

Тема №10 «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Вопрос 1. Бизнес-план не составляется:

1. для обоснования работы предприятия либо его подразделения на конкретный плановый период;
- +2. в случае реструктуризации предприятия;
3. когда необходимо повысить квалификацию управленческого персонала;
- +4. в случае слияния и поглощения предприятий;
5. для снижения вероятности банкротства.

Вопрос 2. Бизнес-план в виде исключения составляется в следующих случаях:

1. когда необходимо повысить квалификацию управленческого персонала;
2. для снижения вероятности банкротства;
3. для обоснования конкретного проекта, с указанием сроков реализации

и показателей окупаемости инвестиций;

4. для экономического обоснования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
5. для обоснования возвратности кредита, получаемого в

банке или другой кредитной организации либо фонде.

Вопрос 3. В ходе реализации бизнес – проекта подлежат проверке, в том числе, следующие показатели:

- +1. прогнозируемые результаты на соответствующий период;
- 2. планируемые результаты на соответствующий период;
- +3. основные технические параметры и плановые показатели бизнес – проекта;
- 4. основные тактические параметры и плановые показатели бизнес – проекта;
- 5. основные стратегические параметры и плановые показатели бизнес – проекта;
- +6. конкретные причины обнаружения отклонений различных показателей.

Вопрос 4. Контроль запасов на складе способствует правильной оценке:

- +1. финансового положения предприятия;
- +2. уровня организации производства;
- +3. управлением производства;
- +4. уровня оборотных средств предприятия;
- +5. уровня резервов для увеличения оборачиваемости оборотных средств.

Вопрос 5. Контроль доходов и расходов позволяет оценить состояние:

1. финансовой устойчивости предприятия, если сумма поступающих доходов превышает величину расходов;
- +2. ликвидности предприятия;
- +3. платёжеспособности предприятия;
4. возможность реализации проекта, если сумма поступающих доходов превышает величину расходов;

Вопрос 6. При задержке начала плановых сроков реализации бизнес – проекта необходимо пересмотреть:

1. расчетные показатели с учётом инфляции;
2. расчетные показатели без учёта инфляции;
3. расчетные показатели с учётом ключевой ставки Центрального Банка России;
4. расчетные показатели без учёта ключевой ставки Центрального Банка России;
- +5. сроки поступления инвестиций;
- +6. сроки поступления ресурсов;
- +7. все расчетные показатели.

Вопрос 7. К основным фазам жизненного цикла проекта не относится:

1. детального планирования;
- +2. стратегического прогнозирования;
3. концептуальная;
4. ухода;

5. постановки и проектирования;

6. детального планирования.

Вопрос 8. На какой стадии определяются потребности в ресурсах, и разрабатывается предварительная структура плана работ?

1. на стадии постановки и проектирования;

+2. на стадии предварительного планирования;

3. на стадии стратегического прогнозирования;

4. на стадии разработки детального плана работ;

5. на концептуальной стадии.

Вопрос 9. Что из перечисленного не является характеристикой раздела «План маркетинга» Бизнес-плана?

1. оценка потенциальных конкурентов;

2. характеристика товарной, ценовой, сбытовой, рекламной политики предприятия;

+3. оценка производственно-технических возможностей предприятия по выпуску продукции;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.