Кировское областное государственное профессиональное образовательное бюджетное учреждение «Нолинский техникум механизации сельского хозяйства»

(КОГПОБУ «НТМСХ»)

**Задание по МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации (предприятия)**

**для студентов 3 курса по специальности 35.02.08 «Электрификация и автоматизация сельского хозяйства»**

**Тема: Основы планирования работы электрохозяйства сельскохозяйственных предприятий**

***Вопрос* Бизнес – планирование:** Особенности планирования в условиях рыночной экономики. Понятие, сущность и виды бизнес- планов. Структура бизнес плана. Элементы и этапы разработки бизнес-планов.

**Норма времени:** 4 часа

**Организация рабочего места:** рабочие тетради, ПК

**Задание:**

1. Изучить лекционный материал по вопросу «Бизнес планирование», используя материал, представленный ниже
2. Составить ***конспект в тетради, ответить на вопросы***.
3. Отправить выполненные задания на электронную почту [iribia@mail.ru](mailto:iribia@mail.ru) либо фото в личном сообщении VK <https://vk.com/id269107356>

**Указать!!!! Название файла: *Группа\_ФИОстудента\_21.05.2020***

**Пример: Э31\_Иванов И.И\_21.05.2020**

**Ответьте на 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?

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?

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?

**Дата выдачи задания: 21.05.2020 г.БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

**1. Бизнес-план в системе планирования на предприятии**

По сути, 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.

Это приводит к разнообразию периодов, на которые разрабатывается бизнес-план. Естественно, достаточно длительные периоды планирования требуют их детализации, и здесь каждый детальный период должен быть привязан   
к проекту.

**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;*

*- 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.*

Эти и другие особенности бизнес-плана делают его эффективным инструментом управления, причем все более распространенным.

**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. Основными фазами жизненного цикла проекта можно считать следующие:

- *концептуальную;*

*- 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.

Исследование стадий жизненного цикла проекта при его планировании   
и реализации позволяет предвидеть многие проблемы, факторы риска заранее и, следовательно, вовремя принять все необходимые меры. Выделение стадий жизненного цикла способствует детализации выполняемых работ и, как следствие, определяет:

- какая работа должна быть выполнена к концу каждой стадии;

- как облегчить контроль издержек;

- основные решения, принимаемые на каждой стадии;

- потребность в дополнительном финансировании.

**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 (рис.1).

Бизнес-план

1. Направление   
деятельности

2. Рынок

3. Ресурсы

Миссия Внешняя среда Персонал (команда)

Цели Внутренняя среда Финансы

Задачи Конкурентные Нематериальные

преимущества активы

Рис 1*.* 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.

Это основные функции бизнес-планирования, однако, их необходимо не просто дополнить, но и классифицировать по направленности.

С этой точки зрения, необходимо выделить внутренние функции, реализуемые внутри предприятия, и внешние, реализуемые в экономической системе, за пределами предприятия.

Типология этих функций приведена в табл. 1 и 2.

*Таблица 1* 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 |

*Таблица 2* Внутренние функции бизнес-плана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции | | Содержание функций  бизнес-плана |
| Управления | Бизнес-планирования |
| Планирование | Реализация стратегии предприятия  Выбор и обоснование новых направ-лений 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 |
| Организация | Выделение центров затрат и доходов, установление связей между ними | Обоснование обязанностей структурных подразделений предприятия |
| Подбор и расстановка персонала предприятия | Повышение потенциала персонала предприятия |
| Организация мотивации персонала | 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  Выявлений 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.

Наиболее распространенные на предприятиях структуры бизнес-планов включают следующие разделы:

* титульный лист;
* вводная часть;
* анализ положения дел в отрасли;
* сущность проекта;
* план маркетинга;
* производственный план;
* организационный план;
* оценка рисков;
* финансовый план;
* приложение.

Краткое содержание разделов бизнес-планов приведено в табл. 3.

*Таблица 3* 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**

Разработка бизнес-плана, как показано на рис. 2, включает ряд этапов, выполняемых последовательно и, частично, параллельно.

План маркетинга

Принятие решения о реализации бизнес-проекта

Анализ   
возможностей   
предприятия

Выбор товара (изделия или услуги)

Исследование возмож-ного рынка сбыта

Разработка плана производства   
и плана маркетинга

Разработка юри-дической схемы деятельности

Организация   
бухгалтерского учета

Разработка организационного плана

Организация   
страхования

Разработка финансового плана

Написание резюме

Выбор местоположения предприятия

Составление прогноза объема сбыта

Рис 2.Последовательность бизнес-планирования

Как видно из этого рисунка, разработка бизнес-плана начинается с принятия решения о реализации бизнес-проекта и анализа возможностей предприятия.

После принятия решения о начале реализации бизнес-проекта разрабатывается план маркетинга, который охватывает несколько этапов и служит основой для плана производства.

В свою очередь, эти планы служат основой для разработки остальных разделов плана, заключительным из которых является финансовый.

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.

Учитывая, что именно резюме (обобщение), по определению, должно сформировать возможную однозначную оценку проекта, его содержание и строение должны быть простыми, без применения специальных терминов, характерных для данной сферы деятельности.

Вводная часть предназначена для введения заинтересованных лиц в суть делана основе краткого освещения наиболее важных разделов проекта.

**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.

Также 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 и т. д. Иными словами, необходимо определить, существует ли на рынке данного товара та ниша, которую и можно занять при реализации данного проекта, имеется ли возможность внедрения на рынок данного товара наряду с конкурентами. Для этого надо осуществить несколько работ:

- анализ развития данного рынка;

- оценку текущего состояния дел в этой сфере экономики;

- прогноз развития производства в данном сегменте рынка.

Проведенный анализ положения дел в данном сегменте рынка позволяет перейти ко второй части этого раздела бизнес-плана – к оценке 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. Конечно, эта величина обусловится действием целого ряда факторов:

- социальных;

- национально-культурных;

- природно-климатических;

- экономических (уровень доходов потребителей, структура их расходов, инфляционные процессы и др.).

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 этом же разделе бизнес-плана производится и оценка потенциальных конкурентов на рынке. Для этого необходимо:

- определить крупных производителей аналогичной продукции;

- оценить уровень качества их продукции и соответствие ее запросам потребителей;

- иметь информацию об уровне цен на продукцию предприятий-конкурентов;

- знать их политику цен и техническую политику конкурентов.

Не менее важна информация о потенциальных потребителях товара. Для этого необходимо знать:

- потребителя, на которого рассчитан товар;

- сегмент рынка, который будет главным в реализации предлагаемого проекта.

Как правило, вновь создаваемые предприятия успешно конкурируют только на определенном, довольно узком сегменте рынка.

В следующей части плана маркетинга рассматриваются стратегия и тактика: научно-техническая, товарная, ценовая, сбытовая, рекламная. Все они взаимосвязаны. В частности, необходимо определить систему сбыта товаров:

- через собственные фирменные магазины;

- через специализированную розничную сеть;

- через оптовые торговые организации.

Определив, таким образом, 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.

Значительным подразделом плана маркетинга является рекламная стратегия (способы рекламного воздействия на потребителя), ее масштабы, периодичность, средства, на которые она осуществляется. Важно разработать систему организации послепродажного обслуживания клиентов.

**План производства**

С планом маркетинга жестко связан план производства, в первую очередь, ресурсными, результирующими разделами. План производства присутствует   
и в традиционных документах технико-экономического планирования. Он составляет основу бизнес-плана. Порядок разработки плана производства приведен в табл. 4. Следует заметить, что разрабатывается он только теми предприятиями, которые в своем проекте предусматривают производство товаров.

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 необходимом количестве.

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

Смета затрат составляется на выпуск продукции по проекту в целом, либо по производственному подразделению (например, цеху), возможно составление сметы по укрупненным видам продукции.

Калькуляция себестоимости единицы продукции представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям раздельно. Он может осуществляться укрупненно, на основе принятых на предприятии норм затрат на единицу продукции или путем прямой калькуляции, исходя из норм расхода ресурсов.

*Таблица 4* 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**

Организационный раздел плана очень важен для вновь организуемых и реорганизуемых предприятий, поскольку именно в нем закладываются правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. 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. Очень важны для учредителей степень ответственности, которую они будут нести по его обязательствам, и риск убытков, связанных с его деятельностью.

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.

Очень важен для акционерного общества состав органов управления:

- совета директоров;

- наблюдательного совета;

- исполнительных органов (правления, дирекции) и т. д.

Если предприятие создается в виде федерального или муниципального предприятия, необходимо определить возможный перечень органов федерального или муниципального уровня, учреждающих это предприятие. Здесь же необходимо определить и вид унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения и оперативного управления (казенное предприятие).

После определения организационно-правовой формы предприятия необходимо разработать организационную структуру управления с указанием для каждого подразделения службы их функций, места в организационной иерархии   
и связей с другими службами. Здесь же разрабатывается и связывается с организационной производственная структура предприятия.

Организационный план обязательно предусматривает определенную работу с персоналом. Для обеспечения полного соответствия работников выполняемым задачам:

- составляются квалификационные требования к специалистам соответствующего профиля (должностные инструкции);

- формируется штат сотрудников (штатное расписание);

- 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.

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

Необходимо предусмотреть комплекс мер, которые снизят возможность возникновения проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие.

**Финансовый план и финансовая стратегия**

Финансовый план состоит:

1) из прогноза объема реализации;

2) из баланса денежных расходов и поступлений (баланса денежных потоков);

3) из таблиц доходов и затрат;

4) из сводного баланса активов и пассивов предприятия;

5) из графика прибыльности.

Заключительным моментом разработки бизнес-плана является оценка возможного срока окупаемости вложений. С этой целью проводятся специальные расчеты, учитывающие специфику данной сферы деятельности, состав затрат единовременного и текущего характера, предполагаемую рентабельность производства и др. На основе этих расчетов делается заключение о возможности реализации всего проекта.

Весь цикл бизнес-планирования начинается с появления предпринимательской идеи и может быть реализован путем последовательного выполнения всех или хотя бы основных, если проект не отличается особой сложностью, стадий. Выполнение каждой последующей стадии возможно при исполнении условий, сформулированных на предыдущем этапе. Это:

- разработка вариантов реализации идеи, которая возникает при условии разработки альтернативных вариантов;

- анализ вариантов, реализуемых при наличии соответствующих критериев отбора;

- предварительное технико-экономическое обоснование отобранного проекта;

- при оценке осуществимости проекта определяются основные экономические, социальные, организационные и политические проблемы, влияющие на его судьбу;

- решение о разработке бизнес-плана принимается, если обеспечено инвестирование бизнес-проекта;

- конкретизация целей бизнес-плана может быть успешной при верной оценке ситуации в данном сегменте рынка;

- выбор методик отбора и обработки данных и проведение экономических расчетов реализуется при наличии альтернативных методов сбора и обработки информации;

- разработка детализированного бизнес-плана завершена, если в нем присутствуют все разделы, которые могут заинтересовать любого участника проекта;

- внешняя и внутренняя экспертизы проводятся последовательно по следующим направлениям: техническому, коммерческому, поставки ресурсов и сбыта товаров и финансово-экономическому;

- реализация бизнес-плана может быть успешной, если решены все организационные проблемы;

- корректировка бизнес-плана возможна при изменении условий реализации бизнес-проекта;

- завершающая оценка эффективности бизнес-проекта осуществляется на заключительной стадии его реализации.

Объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется целями и масштабом бизнес-проекта.

**6. Реализация бизнес-плана на предприятии**

Бизнес-планы служат основанием для выбора наиболее экономичных инновационных проектов. Однако эффективность бизнес-планирования проявляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях.

Бизнес-планирование является не только важнейшей функцией производственного менеджмента, но и составной частью успеха любой хозяйственной деятельности. Как свидетельствует зарубежный опыт, пренебрежение бизнес-планом может очень дорого стоить предпринимателю: ведь все, с кем он связан по делам фирмы (поставщики, потребители, конкуренты, банки), имеют свои планы, и предприниматель обязан их учитывать, а, следовательно, планировать и свою деятельность.

План нужен также для того, чтобы все сотрудники имели ясное представление о главных целях и задачах фирмы, а также об основных требованиях, предъявляемых лично к ним.

Правильное *деловое планирование* также способствует успешной реализации бизнес-проектов, созданию системы контроля за ходом выполнения бизнес-плана и внесения в него соответствующих изменений. Этап реализации бизнес-плана охватывает обычно период времени от принятия решения об инвестировании проекта до начала коммерческой деятельности фирмы. Реализация делового плана означает выполнение проектных предложений и достижение положительных экономических результатов.

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

* набор и комплектование команды внедрения;
* создание и регистрация хозяйственной фирмы;
* приобретение или разработка прогрессивной технологии;
* выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
* подготовка заявочных документов;
* формирование и выставление предложений;
* обоснование рыночной цены товара;
* проведение переговоров и заключение контрактов;
* приобретение или оформление аренды земли;
* проведение строительно-монтажных работ;
* закупка и установка технологического оборудования;
* заключение договоров о закупке материальных ресурсов;
* осуществление маркетинговых исследований;
* обучение и расстановка специалистов фирмы;
* завершение бизнес-проекта;
* освоение производства продукции;
* 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.

Планирование и управление ходом работ по реализации разработанного бизнес-плана предполагает создание системы текущего контроля и анализа затрат ресурсов. Для этого необходимо, прежде всего, установить контрольные точки расхода ресурсов и срока выполнения работ, по которым можно определить, как идут текущие дела, все ли намеченные планы выполняются. Система контроля должна быть простой и достоверной, обеспечивать руководителей-менеджеров своевременной оперативной информацией.

Следует проверять с определенной периодичностью соотношение доходов и расходов предприятия, состояние денежной наличности, уровень складских запасов, качество работ и т. д.

***Контроль доходов и расходов***позволяет оценить состояние платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия и возможность реализации проекта. Если сумма поступающих доходов превышает величину расходов на выполнение бизнес-проекта, то это служит первым свидетельством рационально организованных работ. Кроме того, важно установить, сколько денег выплачено и на какие плановые цели и т. п.

***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. Ускорение оборота производственных ресурсов приводит к увеличению количества выпускаемых товаров и услуг и быстрой окупаемости затраченных на проект средств.

***Контроль производства***предполагает сравнение плановых и фактических показателей производственного цикла, загрузки оборудования, простоя рабочих, издержек производства и т. п.

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

– основные технические параметры и плановые показатели бизнес-проекта;

– прогнозируемые результаты на соответствующий период;

– фактические показатели на данный период;

– величина отклонения плановых и фактических показателей;

– конкретные причины обнаружения отклонений различных показателей.

***Корректируется бизнес-план*** на основе полученных контрольных показателей. Как известно, даже самый лучший бизнес-план может со временем устареть под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Поэтому предприниматели должны учитывать внутрифирменные и общеэкономические изменения и вносить соответствующие поправки в свой деловой план. Корректировка бизнес-плана дает возможность, не изменяя общей стратегической цели бизнес-проекта, обеспечивать в новых рыночных условиях оперативное планирование и управление производством и достижение запланированных конечных результатов.