

# Прогнозирование и планирование деятельности предприятия

## 1. Формирование хозяйственной стратегии

Формирование хозяйственной стратегии в общем виде можно определить как процесс разработки целей развития и функционирования предприятия на определенный период времени, а также способов использования средств для достижения поставленной цели.

Выбор хозяйственной стратегии зависит от множества условий:

- форм конкурентной борьбы и степени ее жесткости,
- темпов и характера инфляции,
- экономической политики правительства,
- сравнительных преимуществ национальной экономики на мировом рынке и иных так называемых внешних факторов,
- внутренних факторов, связанных с возможностями самого предприятия, т.е. его производственными и финансовыми ресурсами.

Процесс формирования хозяйственной стратегии предприятия включает:

- формирование общей, базисной стратегии;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий.

Базисная стратегия предприятия формируется в зависимости от изменений внешней и внутренней среды, представляя собой общую концепцию поведения предприятия на данном этапе его функционирования.

При разработке общей, базисной стратегии решаются две основные задачи:

- отбор и распределение основных элементов общей стратегии предприятия;
- установление конкретной роли каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определении способов распределения ресурсов между ними.

**Существуют следующие основные типы базисных стратегий.**

**1. Стратегии роста предполагают увеличение размеров предприятия через проникновение и захват новых рынков.** Обычно формируются предприятиями развивающихся отраслей, имеющих устойчивую перспективу и достаточные ресурсы.

**Основными признаками таких стратегий являются:**

- **диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов, Открытие новых производств;**
- **межфирменное сотрудничество и кооперация с целью контроля за рынками сбыта и ресурсов;**
- **внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.**

**2. Стратегии стабильности — это сосредоточение на существующих направлениях и поддержка их.** Формулируются предприятием в условиях, когда стратегии роста неприемлемы в силу внешних обстоятельств или в случаях, когда предприятие удовлетворено достигнутыми результатами. Еще одним важным фактором необходимости стабилизации становятся возникающие вследствие расширения и роста проблемы утраты управляемости, контроля за деятельностью предприятия. Необходимость корректировки целей, перестройки организационной структуры заставляет руководство применять тактику сохранения достигнутых темпов роста при одновременном наращивании внутреннего потенциала предприятия.

**Основными признаками таких стратегий являются:**

- **переход на новый режим использования ресурсов;**
- **экономия за счет сокращения расходов, связанных с необходимостью заключения новых контрактов, затрат, связанных с изучением рынка, представительских расходов и подобных видов издержек;**
- **стратегические сдвиги в сторону усиления функций управления.**

**3. Стратегии выживания — это попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования.** Формулируются предприятиями в условиях четкого представления своих незначительных возможностей, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей.

**Основными признаками таких стратегий являются:**

- поддержание технического уровня производства;
- современное обнаружение кризисных тенденций еще на самых ранних стадиях;
- перепроектирование производственных и других бизнес-процессов;
- сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений.

**4. Стратегии сокращения применяются в тех случаях, когда выживание предприятия находится под угрозой.** Она характеризуется тем, что уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

**Основными признаками таких стратегий являются:**

- отказ от производства нерентабельных изделий, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и пр.;
- продажа части активов предприятия, как правило, нерентабельных;
- проведение процедуры несостоятельности (банкротства).

**В хозяйственной практике выделяют четыре уровня конкурентоспособности предприятий.**

**К первому уровню конкурентоспособности можно отнести небольшие предприятия, получившие «нишу» рынка.**

Они видят свою задачу лишь в том, чтобы выпускать продукцию определенного вида, четко выполнять намеченный производственный план, не заботясь ни о каких сюрпризах для потребителей и конкурентов.

Однако как только такое предприятие начинает расти, увеличивать масштабы своего производства, то или оно перерастает «нишу» рынка, на которую первоначально работало, и вступает в конкуренцию на другом сегменте рынка, или первоначальная «ниша» рынка развивается в растущий рынок и становится привлекательной для других производителей.

В этом случае необходимо позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области качества, точности поставок, цен, издержек производства, уровня обслуживания и т.п. Поэтому наилучшим вариантом хозяйственной стратегии для предприятий этого уровня считается постоянный поиск все новых и новых «ниш» рынка.

Именно такой подход, представляющий собой простейшую форму диверсификации производства и хозяйственной деятельности предприятий, позволяет им поддерживать свою конкурентоспособность и остаться «на плаву».

**Предприятия второго уровня конкурентоспособности получили название «следующих за лидером».**

Они стремятся максимально заимствовать все те технические приемы, технологии и сырье, методы организации производства, что и ведущие предприятия отрасли. Однако многие из них неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям даже при самом незначительном усилении внутриотраслевой конкуренции.

**Таким образом, они постепенно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности, при котором система управления начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию.**

Успех в конкурентной борьбе предприятий этого уровня становится уже не столько функцией производства, сколько функцией управления (зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле).

**Предприятия, которым удалось достичь четвертой степени конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Фактически это компании мирового уровня, известные во всех странах своей продукцией высочайшего качества.**

**По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют две группы стратегий: оборонительная и наступательная.**

**Оборонительные стратегии** отражают реакцию предприятия на действия конкурентов и косвенно — на потребности и поведение потребителя.

**Наступательные стратегии** обычно требуют кредитных инвестиций и, следовательно, более применимы на предприятиях, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом.

**Функциональные стратегии** — это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия. Они имеют подчиненное значение и являются, по существу, ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию общей, базисной стратегии. Основными сферами деятельности предприятия являются производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), финансы, управление. Отсюда и основные составляющие функциональной (экономической) стратегии.

**Производственная стратегия** сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса. Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.

**Финансовая стратегия** разрабатывает правила поведения предприятия на рынке денег и ценных бумаг, осуществляет выбор предпочтительных форм и методов кредитования и использования финансовых ресурсов. Маркетинговая стратегия определяет торгово-сбытовую деятельность предприятия, факторы продвижения товаров и услуг на рынке.

**Стратегия управления персоналом** позволяет решать проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, оптимизации трудовых процессов и численности персонала.

Важно рассмотреть процесс формирования хозяйственных стратегий и с позиции эффективности производства.

## **2. Этапы разработки хозяйственной стратегии предприятия**

Каждое предприятие независимо от сферы его деятельности и масштабов производства должно планировать свою деятельность.

**Планирование — это процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения.**

Процесс планирования охватывает ряд направлений. Одно из них — **прогнозирование, т.е. разработка планов по достижению стратегических целей предприятия (перспективное, стратегическое планирование).**

**Стратегическое планирование сосредоточено на высшем уровне управления и имеет целью определение тенденций развития различных сторон деятельности предприятия, расчет и выбор наиболее благоприятных условий его деятельности.**

**Отличительной чертой стратегического планирования является его гибкость, обусловленная подвижностью плановых горизонтов, т.е. периодов времени, на которые вырабатывается перспективная политика.**

Для определения планового горизонта применяются различные критерии: жизненный цикл продукта; цикл коренного изменения спроса на выпускаемую продукцию; период времени, необходимый для реализации стратегических целей, и пр. Плановый горизонт зависит от масштабов предприятия, его размеров.

**Главная задача стратегического планирования — выработка стратегии, структуры, объемов и направлений капитальных вложений исходя из конечных финансовых и рыночных целей предприятия.** Смысл стратегического планирования заключается в том, чтобы повысить обоснованность инвестиций, производственно-сбытовых и научно-технических решений на базе применения современных методов анализа рынка. Стратегическое планирование в условиях рынка нацелено не просто на увеличение объема производства и улучшение качества продукции, а на изучение запросов и потребностей конкретных групп потребителей.

## Анализ внешней среды

Занимаясь стратегическим планированием, предприятию необходимо всегда учитывать влияние внешней среды.

**Анализ внешней среды дает предприятию время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.** Угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, обычно выделяют в семь областей: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение



Анализ факторов внешней среды, правильное и полное представление о сильных и слабых сторонах предприятия позволяют составить прогноз сбыта, являющийся основой всего внутрифирменного планирования.

Большинство предприятий готовят краткосрочный прогноз сбыта на финансовый или календарный год. Этот прогноз используется в качестве основы для планирования потребностей в финансах, рабочей силе, иных ресурсах, для составления смет издержек производства и т.п. Он разбивается на полугодовые и квартальные периоды. Период среднесрочных прогнозов составляет от двух до пяти лет. Среднесрочные прогнозы помогают учесть воздействие предполагаемых изменений в экономической конъюнктуре, численности, составе населения и пр.

## Прогнозирование сбыта

Существует много различных методов прогнозирования сбыта.

- 1. Опрос группы руководителей различных служб и отделов предприятия.** В таком случае собственно прогноз сбыта представляет собой нечто среднее из взглядов и наметок опрашиваемой группы руководителей. Подобный метод составления прогноза наиболее подходит для новых предприятий, не имеющих достаточного опыта для использования других методов. Этот способ применим и тогда, когда отсутствуют детализированные расчеты состояния рынка, нет полной статистики о тенденции сбыта тех или иных видов изделий.
- 2. Обобщение оценок отдельных торговых агентов предприятия и руководителей его сбытовых отделений.** В этом случае анализ рынка дополняется мнением тех, кто непосредственно ощущает реакцию потребителей, острее всего чувствует малейшие колебания потребительских предпочтений. Принимается в расчет и региональный аспект: отдельные работники или руководители сбыта могут предоставить дополнительную информацию об особенностях реализации тех или иных изделий в разных регионах. Точность оценок при таком методе выше, чем при первом. Но организация подобной работы сопряжена с большими накладными расходами (прежде всего дополнительными затратами на оплату труда специалистов и аналитиков, обработку данных и т.д.). И хотя фирмы, которые дорожат своей маркой (особенно ведущие промышленные компании с производством мирового класса или стремящиеся стать таковыми), никогда не скупятся на них, часто требуется разработка специальных процедур контроля и бюджетирования этих расходов. В противном случае точность прогноза может негативно отразиться на финансовом положении предприятия.
- 3. Прогнозирование на базе прошлого оборота.** В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятностей сбыта в будущем. Предполагается, что оборот следующего года превысит или будет ниже оборота нынешнего года на некоторую величину. Обычно берется процентное увеличение к данным за предыдущий год по так называемому принципу от достигнутого:

$$\text{Оборот следующего года} = \text{Оборот нынешнего года} \times \frac{\text{Оборот нынешнего года}}{\text{Оборот прошлого года}}$$

Данный метод прогнозирования пригоден для отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, незначительными колебаниями товарооборота, с вялотекущим НТП.

- 4. Анализ тенденций, циклов и факторов, вызывающих изменения в объеме сбыта. Прогноз сбыта основывается на выявлении вероятностных тенденций и статистически значимых факторов, лежащих в их основе.** Обычно в расчет принимаются следующие основные факторы: долгосрочные тенденции роста предприятия, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта, возможные нерегулярные влияния технических сдвигов, появление на рынке новых конкурентов и т.д. Этот метод наиболее предпочтителен при составлении долгосрочных прогнозов. Статистические закономерности и тенденции, выявленные на протяжении многих лет, нивелируют действие случайных и второстепенных факторов. Этот метод наиболее применим в капиталоемких отраслях промышленности.
- 5. Корреляционный анализ, т.е. определение статически значимых факторов влияния на сбыт продукции предприятия.** Он логически дополняет предыдущий метод, но основывается на более сложном научном инструментарии статистического анализа рынка. Обычно в рамках специальных обследований определяется теснота корреляционной связи между уровнем сбыта предприятия и различными сторонами хозяйственной деятельности, влияние на сбыт которых должно быть логически доказано или обосновано. Таким образом, выявляются и ранжируются (по степени влияния) наиболее значимые факторы, от которых в будущем может зависеть объем сбыта. Такой метод прогноза обязательно требует серьезных специальных и комплексных, а значит, и достаточно дорогостоящих, но не всегда экономически оправданных исследований рынка. Тем не менее, с помощью этого метода самые точные результаты могут быть получены в наиболее стабильных по хозяйственной конъюнктуре отраслях.
- 6. Прогнозирование на основе «доли рынка» сбыта фирмы.** Сбыт прогнозируется в виде определенного процента от доли фирмы на рынке в данной отрасли, а затем делается расчет доли предприятия в общем объеме продаж всей отрасли. При использовании данного метода важно, во-первых, быть уверенным в точности прогноза для всей отрасли, во-вторых, не принимать в расчет неценовую конкуренцию в ней (на уровне новых изделий и услуг).
- 7. Анализ конечного использования.** Прогноз здесь основывается на предполагаемых объемах заказов основных заказчиков предприятия (общий объем сбыта обычно превосходит этот показатель на определенный, заранее устанавливаемый процент). Применение данного метода требует специальных исследований по основным отраслям, потребляющим продукцию данного предприятия, сбора и обработки значительного статистического и фактического материала. Наиболее предпочтителен в отраслях сырьевого и энергетического комплекса, а также на предприятиях, выпускающих конечные детали и узлы.
- 8. Анализ ассортимента товаров, при котором прогнозы сбыта по отдельным видам изделий сводятся воедино и образуют планируемый оборот предприятия.** Этот метод наиболее подходит для диверсифицированных фирм, но точность общего прогноза целиком зависит от детального обследования рынка каждого вида изделий, что требует, в свою очередь, больших затрат.
- 9. Пробный маркетинг.** Быть может, это самый точный подход к составлению прогноза сбыта, при котором новый продукт или какие-либо изменения, произведенные в системе товаропродвижения, осуществляются на очень небольшом по размеру рынке (например, в системе нескольких городов). В сущности, на небольшом местном рынке предпринимается попытка смоделировать все то, что будет потом сделано в масштабе страны или более крупного региона. Составные элементы будущей программы продвижения нового изделия на рынке (цены и виды рекламы, каналы сбыта и тип упаковки) проверяются на ограниченной группе потребителей.

### 3. Товарная стратегия предприятия. План производства и реализации продукции

**Товарная стратегия предполагает** обеспечение преемственности решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров, нахождению оптимальных товарных ниш (сегментов), разработку и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Продуманная товарная стратегия служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

**При формировании товарной стратегии** необходимо соблюдать ряд условий: иметь четкое представление о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу, стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия; хорошо знать рынок и характер его требований; осознавать возможности и ресурсы в настоящее время и в перспективе.

Необходимо также ясно представлять себе темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла, соотношение «новых» и «старых» изделий, новых и освоенных рынков, уровень обновления товаров и др. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, к поведению конкурентов.

Поскольку рыночный (конечный) успех является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением и его совершенствованием.

**Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается** в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей.

**Ассортимент** — это набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке. **Номенклатура, или товарный ассортимент**, — это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Вид товара (автомобиль, трактор) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой.

Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации. Например, холодильники представлены одно-, двух- и трехкамерными моделями и морозильными камерами. Последние имеют несколько марок, отличаются объемом и некоторыми техническими данными.

## **Планирование нового продукта**

Если речь идет о новом или усовершенствованном продукте, предназначенном для дополнения существующего ассортимента либо замены уже выпускаемого продукта, то очередной шаг заключается в том, чтобы **дать предварительную оценку замыслу, который сложился на основе выводов проведенного исследования рынка.**

**Если замысел оценивается как перспективный, то на продукт составляется спецификация исходя из требований потребителя. После утверждения спецификация передается в производственный или проектно-конструкторский отдел, который изготавливает образцы и осуществляет предварительную проверку возможностей массового производства с учетом возможностей производственных мощностей, квалификации и опыта инженерно-технического персонала, а также потребностей в новых материалах, комплектующих, оборудовании и т.д.**

**Если предварительная калькуляция издержек производства показывает возможность получения приемлемой нормы прибыли, то выпускается небольшое количество изделий для испытания с помощью потенциальных потребителей. Одновременно разрабатываются предварительные планы и определяются бюджеты сбыта и рекламы, с тем, чтобы проверить выгодность сбыта нового продукта для предприятия. Результаты испытаний покажут, нужно ли вносить в продукт какие-либо изменения до того, как он будет выпущен на рынок.**

По итогам испытаний и оценкам специалистов определяется жизнеспособность продукта и его возможность стать удачным дополнением к товарному ассортименту предприятия. В случае положительного решения все предложения, касающиеся продукта и его реализации, с подробным описанием того, как, когда, где, при каком уровне себестоимости и прибыли он должен быть выпущен на рынок, передаются руководству для утверждения. Утвержденные руководством рекомендации используются при составлении плана продвижения товара на рынок, который служит основой для координации работы всех подразделений предприятия.

## **План производства и реализации продукции и услуг**

Разработка плана производства и реализации продукции является ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия.

**План производства определяет генеральное направление перспективного роста всех подразделений предприятия и организаций, основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством.**

В современных условиях на российских предприятиях разрабатываются главным образом **текущие планы производства, содержащие следующие показатели:**

- **номенклатуру и количество выпускаемой продукции в натуральных показателях;**
- **объем реализации продукции в денежном выражении;**
- **численность промышленно-производственного персонала;**
- **фонд оплаты труда и средний уровень заработной платы персонала;**
- **запасы материалов, незавершенного производства и готовой продукции;**
- **объем капитальных вложений и инвестиций по отдельным направлениям деятельности;**
- **основные финансовые показатели и себестоимость, прибыль, рентабельность и т.д.**

В планах производства можно также устанавливать основные источники и размеры финансирования по каждому виду деятельности предприятия, предельно допустимые затраты по этапам, видам работ и др. В ходе внутрифирменного планирования каждое структурное подразделение, цех или отдел разрабатывают свои планы производственной деятельности, которые затем увязываются с общим планом предприятия.

**По уровням управления производственные планы** бывают общефирменными, цеховыми, бригадными и др. На малых предприятиях разрабатывается, как правило, общий план производственно-хозяйственной деятельности.

## Бизнес-план

**Бизнес-план** — это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, в котором определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг; являющихся предметом деятельности предприятия.

Традиционно он выступал инструментом малого и среднего бизнеса, нуждавшегося во внешней помощи (партнера или инвестора) для реализации проектов, которые в одиночку было трудно осилить. Сейчас бизнес-планы составляются всеми предприятиями.

Бизнес-планы разрабатывают заводы и отделы, производственные подразделения и филиалы. Бизнес-планы структурных подразделений анализируются и обобщаются в бизнес-планы корпораций.

**Возрастание роли бизнес-плана связано со следующими причинами:**

- 1. Возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от компаний высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов.**
- 2. Возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Но мало найти перспективную возможность на рынке, нужно еще и оценить, чего она стоит. Для этого и нужен бизнес-план.**
- 3. Расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом, проанализировать с учетом интересов владельцев капитала можно на высшем уровне.**

**Выделяют несколько функций бизнес-планирования.**

**Первая функция** связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки общей экономической стратегии предприятия. **Вторая** — предполагает привлечение денежных средств (ссуд, кредитов) со стороны. **Третья** — это функция планирования, которая дает возможность оценить- и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия. **Четвертая функция** отражает привлечение к осуществлению проектов, реализации планов развития предприятия потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

## **Содержание бизнес-плана**

**Резюме (или введение)** — краткое изложение предмета бизнес-плана, т.е. обоснование привлекательности нового бизнеса, коммерческого предложения или инвестиционного проекта для адресата бизнес-плана. С самого начала в бизнес-плане обосновывается, какие ресурсы или какая помощь необходима новому бизнесу и какую отдачу этот бизнес сможет обеспечить.

**Общая часть**, в которой описываются цели (финансовые и нефинансовые) и стратегии бизнес-плана, предмет бизнес-плана, своеобразие продукции или услуг, текущее состояние рынка сбыта, история фирмы-разработчика и перспективы развития нового бизнеса; демонстрируется, в чем, собственно, состоит неудовлетворенная потребность, диктующая необходимость создания или развития данного бизнеса; описывается управленческая команда, которая будет заниматься проектом. Главное назначение этой части бизнес-плана — продемонстрировать адресату бизнес-плана, что именно данная фирма, люди, ее возглавляющие, по своим знаниям, опыту работы в состоянии наилучшим образом реализовать цели нового бизнеса, что именно им можно доверить деньги инвестора или иные ресурсы партнера. Основная часть обычно состоит из следующих разделов: описание предприятия; описание продукции (работ, услуг); анализ рынка; конкуренция.

**План маркетинга** показывает результаты исследования рынка для нового бизнеса, оценивает профиль потребителя, сильные и слабые стороны конкурентов, географические и иные факторы рынка. Здесь находят отражение результаты маркетингового исследования, которое лежит в основе бизнес-плана.

Назначение данного раздела бизнес-плана — показать, что на рынке имеется достаточное число потребителей данного продукта, обосновать, что потребители предпочтут именно эту продукцию или торговую марку конкурентам, показать, на чем следует сделать основные акценты в стратегии рекламы и сбыта продукции, в ценовой политике.

**Оперативные планы** — это планы создания и развития производства товаров и услуг, являющихся предметом бизнес-плана. Здесь описывается механизм запуска нового бизнеса, последовательность шагов по созданию производственных мощностей, организации каналов сбыта, сети снабжения, состав и численность необходимой рабочей силы и т.п.

**Финансовый раздел** бизнес-плана обязательно включает три основных документа (план доходов и расходов, план движения денежных средств и расчетный баланс), а также предварительные замечания — своего рода комментарий по финансовым условиям бизнеса (порядок расчетов с поставщиками и потребителями, сроки возврата кредитов и проценты по ним, методы определения себестоимости продукции и т.п.).

Не менее важно составить наиболее вероятный оптимистический и пессимистический прогнозы финансовых результатов, а также рассчитать издержки по подготовке к пуску производства

<b>Единовременные расходы</b> Оборудование, машины, движимое имущество Стоимость установки оборудования Благоустройство территории и реконструкция производственных помещений Начальные запасы сырья и материалов Различного рода единовременные выплаты Плата за лицензии Регистрация и презентация Наличность для неожиданных расходов Итого единовременных расходов	
<b>Текущие (повторяющиеся) расходы за три месяца</b> Вся заработная плата и вознаграждения Аренда Реклама Транспортные расходы Эксплуатационные расходы Страхование всех типов Налоги Выплата процентов по займам и кредитам Ремонт и профилактика Расходы по подготовке персонала Неожиданные расходы Общие текущие расходы за три месяца Итого издержек подготовки производства	

Один из основных документов финансового раздела — это **план доходов и расходов**. Он показывает финансовую осуществимость нового предприятия и готовится, используя прогноз, продаж и соответствующие ему производственные затраты.

Доходы и расходы	Месяцы						
	1	2	3	4	5	...	12
Доходы от продаж							
Себестоимость реализованной продукции							
Валовая прибыль							
Эксплуатационные издержки, всего							
В том числе:							
заработная плата							
амортизация							
Остаток прибыли до уплаты налогов							
Налоги							
Чистая прибыль							

Для составления плана доходов и расходов необходимо **рассчитать объемы продаж (по месяцам), а также предусмотреть все возможные статьи расходов и правильно спланировать их динамику по месяцам**. При прогнозировании общефирменных издержек следует иметь в виду, что план не должен содержать заниженных оценок расходов, и если уж ошибаться, лучше в сторону их завышения. Если финансовый план покажет, что даже при таких издержках можно получить прибыль, значит, предприятие имеет неплохие шансы на успех. **Составляя данный план, необходимо определить и точку безубыточности, т.е. такое состояние, при котором разность между всеми расходами и доходами равна нулю (по сути, это состояние, при котором предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков). Точка безубыточности определяется по формуле:**

$$\text{Безубыточная величина объема продаж} = \frac{\text{Общие постоянные издержки}}{\text{Цена единицы изделия} - \frac{\text{Переменные издержки на единицу продукта}}{\text{Цена единицы изделия}}}$$

### Следующим шагом является подготовка кассового плана

Важно спрогнозировать движение кассовой наличности ежемесячно для первого года операций и поквартально, по крайней мере для двух лет, детально выделив величину и время ожидаемых доходов и расходов; определить потребности и сроки дополнительного финансирования и указать максимум в потребном оборотном капитале, а также показать, каким образом должно быть получено дополнительное финансирование (через акционерное финансирование, банковские займы, по линии краткосрочного банковского кредита), на каких условиях, как должны выплачиваться заемные средства.

Поступления и расходы	Месяцы					
	1	2		10	11	12
Начальный кассовый баланс						
Кассовый приход:						
наличность от продаж						
платежи по продажам в кредит						
Займы						
Общая располагаемая наличность						
Расход наличных средств:						
закупка материалов						
заработная плата						
административно-управленческие расходы						
Баланс наличности в конце месяца						

### И наконец балансовый план

Балансовая ведомость характеризует финансовые условия предприятия к определенной дате. Она детально представляет элементы собственности данного предприятия (активы) и величину обязательств (пассивы). Она также показывает чистую стоимость предприятия и его ликвидность (превращаемость в наличные деньги). Этот документ необходимо составлять на 3-4 года вперед.

В заключение данного раздела следует дать оценку по основным финансовым показателям деятельности предприятия:

- а) чистый доход к продажам. Этот показатель получается делением прибыли после уплаты налогов на объем продаж за год;
- б) текущий коэффициент состояния активов и пассивов фирмы. Это текущие активы, деленные на текущие обязательства. Большинство предприятий рассматриваются как финансово здоровые, когда этот показатель равен 2 или выше;
- в) рентабельность. Это чистая прибыль, деленная на инвестированный капитал'.

**Балансовая ведомость \_\_\_\_\_ 20 \_ г.**

<b>Активы</b>	
Текущие активы:	
наличность	
запасы	
принятые счета	
<b>Всего текущих активов</b>	
Фиксированные активы:	
земля	
сооружение	
оборудование	
<b>Всего фиксированных активов</b>	
<b>Накопленная амортизация</b>	
Неосязаемые активы:	
владение патентами	
другие неосязаемые активы	
<b>Всего неосязаемых активов</b>	
<b>Всего активов</b>	
<b>Пассивы</b>	
Текущие пассивы:	
счета, предъявляемые к платежу	
векселя, предъявляемые к платежу	
<b>Всего текущих пассивов</b>	
Фиксированные пассивы:	
долгосрочные займы	
закладные	
<b>Всего фиксированных пассивов</b>	
<b>Всего пассивов</b>	
Структура капитала:	
капитал собственников	
другие акционеры	
<b>Всего капитала</b>	

Согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» составлением бизнес-планов должны заниматься и антикризисные управляющие, так как назначение этих управляющих будет осуществляться на основе конкурса бизнес-планов.

**Структура плана финансового оздоровления (бизнес-плана) включает следующие разделы:**

- 1. Общая характеристика предприятия.**
- 2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.**
- 3. Анализ финансового состояния предприятия.**
- 4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.**
- 5. Рынок и конкуренция.**
- 6. Деятельность в сфере маркетинга.**

### **Порядок разработки бизнес-плана**

Если законченный вариант бизнес-плана должен начинаться с резюме, то процесс его разработки обычно резюме завершается. Главное здесь — правильное формулирование целей бизнес-плана, количественных и качественных, финансовых и нефинансовых, а также их обоснование при помощи соответствующего маркетингового исследования, результаты которого смогли бы подтвердить обоснованность сделанных оценок, исходных финансовых показателей, прежде чем проводить какие-либо финансовые расчеты.







