

Тема 9: Планирование на предприятии

13.1. Методы и виды планирования

Планирование — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. Планирование является центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования производства. Планирование, административное управление и контроль за деятельностью предприятия в зарубежной практике определяют одним понятием «менеджмент». Взаимосвязь планирования и управления можно представить в виде схемы (рис. 9.1.).

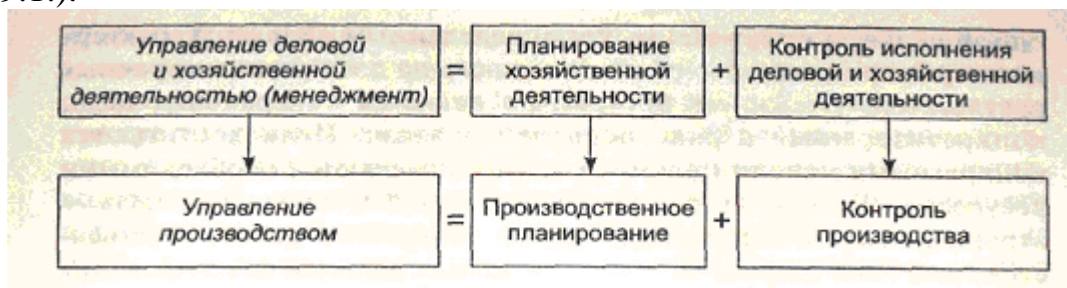


Рис. 9.1. Взаимосвязь планирования и управления

Существует несколько методов планирования:

- балансовый,
- расчетно-аналитический,
- экономико-математические,
- графоаналитический,
- программно-целевой.

(рис. 9.2).

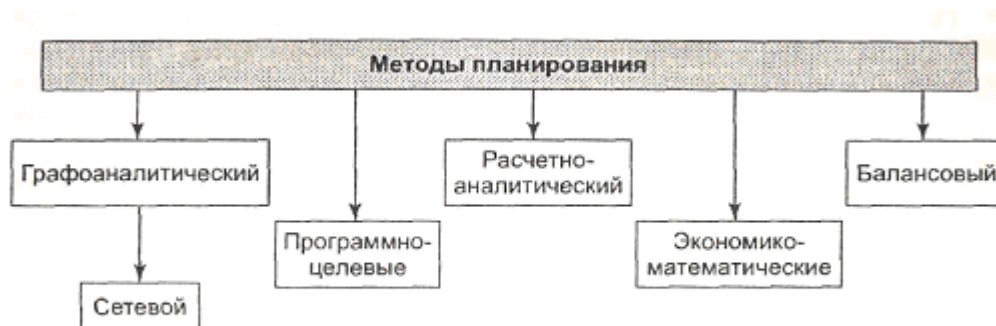


Рис. 9.2. Методы планирования

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана.

Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

Сетевой метод является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Сетевой график – это графическое изображение определенного комплекса выполняемых работ, отражающее их логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность и обеспечивающее последующую оптимизацию разработанного графика на основе экономико-математических методов и компьютерной техники с целью его использования для текущего управления ходом работ.

Сетевая модель оперирует понятиями «работа», «событие», «путь».

Работа – это любой производственный процесс или иное действие, приводящее к достижению определенных результатов событий. Работа обозначается стрелкой, указывающей направление слева направо от меньшего номера события к большему, и кодируется номерами этих событий. Работы могут быть трех видов:

- действительная, т. е. производственный процесс, требующий затрат труда, времени и ресурсов;
- ожидание – работа, не требующая затрат труда и ресурсов, но занимающая время, необходимое для того, чтобы действительную

работу можно будет считать завершенной, т. е. можно будет приступить к выполнению последующей работы;

- фиктивная работа, означающая логическую (технологическую) связь между двумя или несколькими событиями и указывающая, что возможность начала одной работы зависит от окончания другой. Фиктивная работа не требует ни затрат труда, ни времени, ни ресурсов; она обозначается в сетевом графике пунктирными стрелками.

Событие означает факт окончания одной или нескольких работ, необходимых и достаточных для начала последующих.

Во всех сетевых графиках важным показателем служит *путь*, определяющий последовательность работ или событий.

В любом графике принято различать несколько путей:

- полный путь от исходного до завершающего события;
- путь, предшествующий данному событию от начального;
- путь, следующий за данным событием до завершающего;
- путь между несколькими событиями;
- критический путь от исходного до конечного события, равный максимальной продолжительности выполнения работы.

К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся следующие показатели: продолжительность выполнения работ, критический путь, резервы времени свершения событий.

Для каждого *i*-го события устанавливаются:

1. ранний срок наступления *i*-го события: $Tn_i = t_{o-i}(\max t_{o-i})$

где $\max t_{o-i}$ – максимальное время выполнения всех работ, ведущих к данному событию,

2. поздний срок наступления события: $Tr_i = L_{кр} - t_{i-c}(\max t_{i-c})$

где $L_{кр}$ – продолжительность критического пути;
 $\max t_{i-c}$ – максимальная длительность пути от данного события до завершающего.

Резерв времени выполнения события – это такой промежуток времени, на который может быть отсрочено свершение этого события без нарушения планируемых сетевым графиком сроков окончания проектных работ.

$$Ri = Tn_i - Tr_i$$

Выполненные расчеты основных параметров сетевых графиков должны быть использованы при анализе и оптимизации сетевых стратегических планов.

Пример:

Рассматриваемый проект состоит из 11 работ (А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З, И, К, Л).

Продолжительность каждой работы приведена ранее в Таблице работ по проекту.

продолжительность каждой работы (под стрелкой), кроме того, все кружки пронумерованы таким образом, что номер начала события меньше номера окончания события.

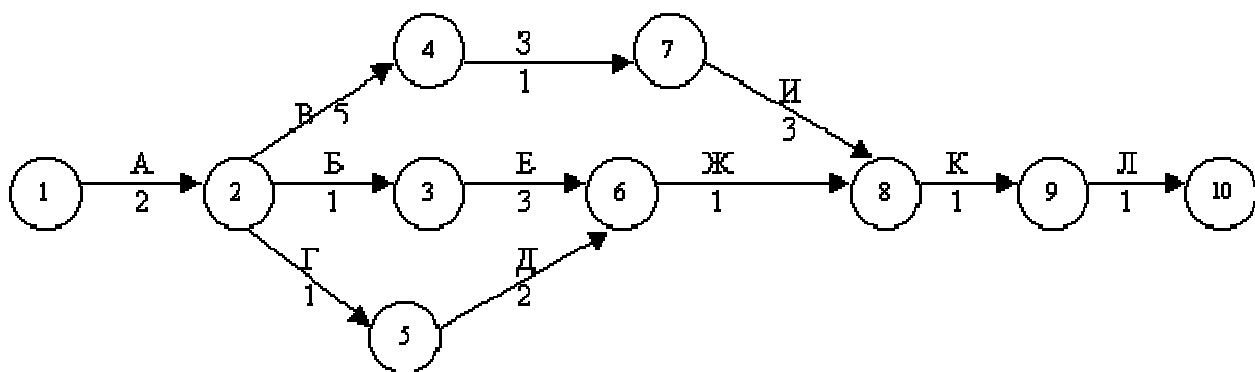


Рис. 9.3. Сетевой график с продолжительностью работ.

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Планирование в процессе своего осуществления должно следовать следующим *принципам*:

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования предприятия. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды;
- непрерывность, предполагающая скользящий характер планирования, прежде всего в части систематического пересмотра планов, "сдвигая" период планирования {например, после завершения отчетного месяца, квартала, года);
- коммуникативность, под которой понимается координация и интеграция усилий (или принцип холизма по Р.Акофу). Все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- участие, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования предприятия;
- адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Адекватность предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана предприятия;
- комплексность как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев будущего развития предприятия исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды;
- итеративность, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования.

По срокам различают следующие виды планирования: стратегическое, перспективное, текущее и оперативно-производственное (рис. 9.4).

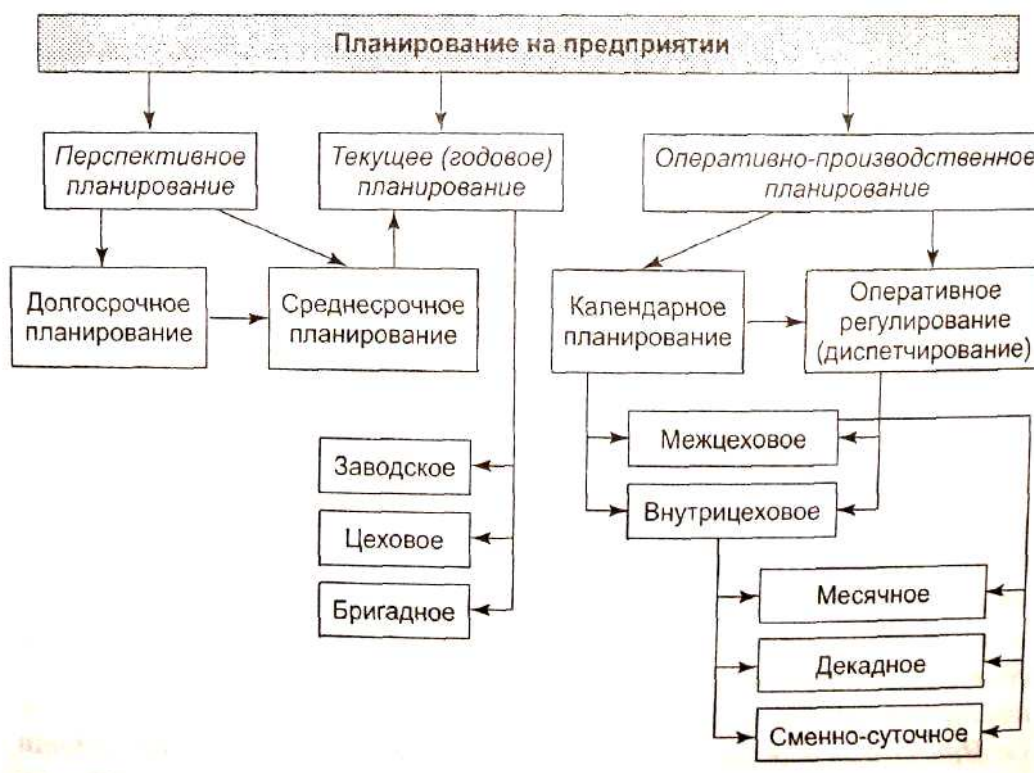


Рис. 9.4. Планирование по срокам

Стратегическое планирование - видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния. Речь идет о формах и методах выполнения принятых стратегических решений на основе их увязки друг с другом, соответствующего ресурсного обеспечения и выбора оптимальных способов их реализации, рассчитанных на длительный период времени. Из изложенного следует, что стратегическое планирование - организационная система методов реализации стратегических решений на предприятии. Оно характеризуется, во-первых, тем, что по сроку своего действия оно носит "обозримый" характер, во-вторых, предметом его планирования являются основные базисные процессы развития предприятия, направленные на наращивание его социально-экономического потенциала. Обозримый характер стратегического планирования обуславливается как развитием внешней среды,

так и наступлением каких-то внутренних событий, которые существенно меняют стратегическую обстановку функционирования предприятия. При осуществлении стратегического планирования в основном применяются качественные показатели.

Можно сказать, что стратегическое планирование - это средство реализации стратегии предприятия, оно направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, вытекающих из принятой стратегии развития. По существу, это увязка целей и ресурсов по их достижению.

Перспективное планирование основывается на прогнозировании. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10—15 лет) и среднесрочное (3—5 лет) планирование.

Долгосрочный план имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в *среднесрочном плане*. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные — на 2—3 года.

Текущее (годовое) планирование разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные.

Основные разделы и показатели годового плана представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Основные разделы и показатели годового плана

<i>Разделы плана</i>	<i>Показатели плана</i>
1. План производства и реализации продукции	Номенклатура, ассортимент, товарная и реализованная продукция
2. План технического развития и организации производства	Удельный вес конкурентоспособной продукции, экономическая эффективность мероприятий
3. План по инвестициям и капитальному строительству	Размеры капитальных вложений в строительно-монтажные работы, эффективность капиталовложений

4. Материально-техническое обеспечение (план закупок)	Объем поставок сырья и материалов
5. Труд, персонал и заработная плата	Производительность труда, численность персонала, фонд оплаты труда
6. Себестоимость, прибыль и рентабельность	Смета затрат, себестоимость товарной и реализованной продукции, балансовая, чистая прибыль, рентабельность
7. Финансовый план (бюджет)	Баланс доходов и расходов, налоги, платежи и отчисления
8. Фонды экономического развития предприятия	Сметы фондов (накопления, потребления, резервного и др.)
9. Охрана окружающей среды	Капиталовложения в природоохранные мероприятия, плата за природные ресурсы
10. Социальное развитие коллектива	Уровень социальной обеспеченности работников
11. Внешнеэкономическая деятельность	Размер валютной выручки

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место). Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему. Основные параметры и показатели по видам планирования представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Основные параметры и показатели планирования

<i>Основные параметры (показатели)</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Среднесрочное планирование</i>	<i>Текущее планирование</i>	<i>Оперативно-производственное планирование</i>
Номенклатура	Наименование продукта (услуг)	Перечень важнейшей номенклатуры продукции	Перечень всей номенклатуры продукции	Детальный перечень всей номенклатуры продукции

Сумма затрат	Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат (в рублях)	Сумма расходования ресурсов по видам	Сумма расходования ресурсов по видам и номенклатуре выпускаемой продукции	Подетальные и пооперационные нормы расходования ресурсов по видам
Сроки исполнения	Ориентировочные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Почасовые и суточные графики исполнения
Ответственные исполнители	Ответственные исполнители (без указания соисполнителей)	Ответственные исполнители и соисполнители по этапам и видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и номенклатуре продукции	Подетальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность	Эффективность (достижение цели, окупаемость затрат)	Превышение дохода над расходами	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по номенклатуре продукции

Упрощенная процедура разработки комплексного плана фирмы включает следующие основные элементы (рис. 9.5).

Имеются различные признаки классификации планирования по видам, срокам, формам и другим признакам. С точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий оно подразделяется на директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование характеризуется обязательным принятием и выполнением плановых заданий, установленных вышестоящей организацией для подчиненных ей предприятий. Директивное планирование пронизывало все уровни системы социалистического централизованного планирования (предприятия, отрасли, регионы, экономику в целом), сковывало инициативу предприятий. В рыночной экономике директивное планирование используется на уровне предприятий при разработке их текущих планов.

Индикативное планирование — это форма государственного регулирования производства через регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других показателей. Задания индикативного плана называются индикаторами. *Индикаторы* — это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления. В составе индикативного плана могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено. Поэтому в целом план носит направляющий, рекомендательный характер. Применительно к предприятиям (организациям) индикативное планирование чаще применяется при разработке перспективных планов.

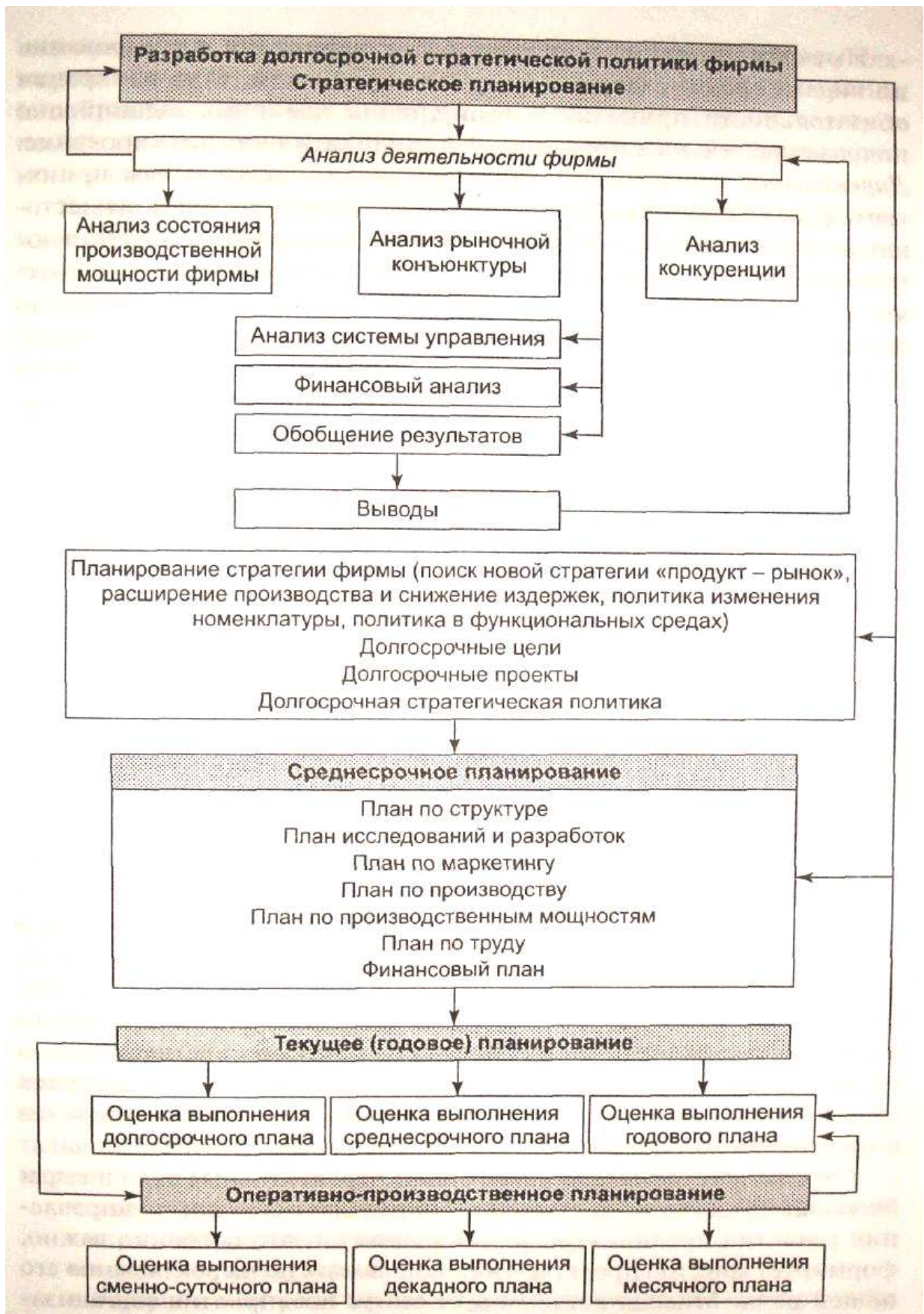


Рис. 9.5. Процедура разработки комплексного плана предприятия (фирмы)

Необходимо различать перспективное планирование, прогнозирование, стратегическое планирование, тактическое планирование и бизнес-планирование, которые взаимосвязаны, образуют единую систему и в то же время выполняют различные функции и могут применяться самостоятельно.

Как уже отмечалось выше, *перспективное планирование* основано на прогнозировании.

Прогнозирование является базисом, фундаментом перспективного планирования и в отличие от него основано на предвидении, построенном на экономико-математическом, вероятностном и в то же время научно обоснованном анализе перспектив развития предприятия в обозримом будущем.

Стратегическое планирование ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения, определяет основные направления развития предприятия (организации) и, что особенно важно, формирует миссию предприятия, направленную на реализацию его общей цели. Миссия детализирует статус предприятия (организации) и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Тактическое планирование в отличие от перспективного и стратегического планирования охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на реализацию выполнения этих планов, которые конкретизируются в комплексных планах социально-экономического развития предприятия.

Бизнес-планирование является разновидностью технико-экономического планирования, однако в условиях рыночной экономики его функции значительно расширились и оно стало самостоятельным видом планирования.

Существуют и другие классификации форм и видов планирования. Так, по классификации Р.Л. Акоффа, широко используемой в зарубежной науке и практике, планирование бывает:

- *реактивным* — базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх;
- *инактивным* — ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса;
- *преактивным (упреждающим)* — основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений;
- *интерактивным* — заключается в проектировании будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленном на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Отметим, что планирование на предприятии (фирме) является важнейшим элементом рыночной системы, ее базисом и регулятором.

9.2. Бизнес-план

Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.

Составлять его рекомендуется на 3—5 лет.

Для первого и второго года показатели следует давать в помесечной и поквартальной разбивке, далее — в годовом разрезе.

Бизнес-план необходим:

- для разработки концепции ведения бизнеса и генеральной стратегии развития предприятия;
- выполнения функции планирования;
- оценки и контроля процесса развития основной деятельности предприятия;
- привлечения денежных средств;
- привлечения частных инвесторов, эффективного использования инвестиций, конкурсного размещения государственных инвестиций в высокоэффективные проекты.

Разработка бизнес-плана позволяет получить ответы на следующие вопросы:

- как начать дело;
- как эффективно организовать производство;
- когда будут получены первые доходы;
- в какие сроки можно будет расплатиться с кредиторами;
- как уменьшить возможный риск?

В теории и практике нет жестко регламентированной структуры бизнес-плана. Она может быть различной в зависимости от выполняемой функции: одна — для начинающего предпринимателя и другая — для действующего предприятия.

Бизнес-план может состоять из следующих разделов:

- резюме,
- описание продукта (услуги),
- анализ рынка сбыта,
- оценка конкурентов,
- стратегия маркетинга,
- план производства,
- организационный и финансовый планы.

В рекомендациях зарубежных и отечественных разработчиков бизнес-плана приводятся и другие разделы, в частности, *инвестиционный план*.

Резюме

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто

судит о том, стоит ли ему терять время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: "Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?" и "Каков риск потери ими денег?"

Для ответа на поставленные вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем. Необходимо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

Описание продукта (услуги)

Первый раздел любого бизнес-плана - это описание того продукта (услуги), который организация собирается производить или предоставлять. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
- Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
- Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

Полезный эффект - это то, ради чего приобретается товар.

Отличительные особенности товара - это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности их конструкции.

Два элемента потребительные свойства товара и цена являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента.

В конечном итоге люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают. Это всегда нужно помнить производителю товара (услуги). Очень важный и весьма часто упускаемый из виду момент - это наглядное изображение товара, или экземпляр изделия производства, или свидетельство хотя бы одного клиента, которого полностью устроили оказанные услуги.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества товара (услуги), его внешний вид, если необходимо и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и шансы на успех или неудачу.

Анализ рынка сбыта

Второй раздел бизнес-плана - изучение рынка товара или услуги. Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. - одна из наиболее частых причин неудач в бизнесе. Поэтому прежде чем поставить дело на "широкую ногу" и заняться им всерьез, следует тщательно изучить рынок. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

Если трудно провести достоверные исследования рынка, либо они стоят достаточно дорого, можно изготовить пробную партию товара, реализация которого даст ценную информацию о рынке.

Оценка конкурентов

Третий раздел бизнес-плана посвящается анализу конкурентов. Не следует думать, что в условиях нашего ненасыщенного рынка такой анализ является напрасной тратой времени, сил и средств. Ведь ситуация может измениться в любой момент. Так что стоит позаботиться и об этом разделе бизнес-плана. В нем необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела: стабильны, на подъеме или идут на спад?

Каковы отличия вашего товара (услуги) от аналогичных товаров (услуг) ваших конкурентов?

Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?

В чем вы рассчитываете их превзойти?

Цель данного раздела - облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь фирму от чужих промахов. К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам. Причем такой анализ необходимо вести постоянно хотя бы потому, что рынки пребывают в постоянном изменении, и чей-то успешный дебют привлекает новых конкурентов.

"Воевать на два фронта" трудно. Поэтому нужно делать акцент на те стороны деятельности, где у организации наблюдается определенное преимущество перед конкурентами (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал).

Следующий раздел бизнес-плана направлен на то, чтобы ответить на вопрос: какие практические шаги необходимо осуществить, чтобы реально занять определенное место на рынке?

Стратегия маркетинга

Четвертый раздел - это план маркетинга. В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всестороннее продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. "Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится" - главная формула маркетинга. Поскольку в предыдущих разделах, так или иначе, была сделана оценка потребителей и конкурентов, в этом разделе бизнес-плана больше всего должна интересовать вторая часть маркетинга: как осуществить производство и довести свой продукт до потребителя.

Произвести товар, по своим параметрам соответствующий запросам покупателя, это лишь полдела. Его нужно доставить потенциальному потребителю и создать условия для превращения потребности в реальный спрос. Коммерческий успех фирмы в большей степени зависит от того, насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения. По мнению маркетологов, товародвижение по значению уступает только качеству продукции как основной причины выбора поставщиков.

Основные элементы здесь следующие.

1. Схема распространения товара: самостоятельно, через оптовые организации, магазины и т.д.
2. Ценообразование: как вы будете определять цену вашего товара (услуги), какую прибыль надеетесь иметь, в каких пределах можете уменьшить цену, чтобы она давала возможность окупить расходы и получить достаточную прибыль.
3. Реклама: сколько средств вы можете выделить на это, в какой форме и какими средствами будете рекламировать свой бизнес.
4. Методы стимулирования потребителей: как и за счет чего вы будете привлекать новых покупателей - расширять районы сбыта, увеличивать производство, совершенствовать товар (услугу), предоставлять гарантии или дополнительные услуги клиентам и т.д.
5. Формирование и поддержание хорошего мнения о вашем бизнесе: как и какими средствами вы будете добиваться устойчивой репутации своих товаров (услуг) и самой фирмы.

План производства

Пятый раздел бизнес-плана - план производства - содержит описание всего производственного процесса.

Главная задача раздела - подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:

Где будет производиться продукция - на действующем или на вновь создаваемом предприятии?

Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?

Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали?

Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку, то данный раздел можно назвать "торговый план" и описать в нем процедуру закупки товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений. В этом случае надо ответить на следующие вопросы:

У кого предполагается закупать товар?

Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

Организационный план

Шестой раздел бизнес-плана - это организационный план, в котором речь идет о том, как организовать производственный, сбытовой и т.п. процессы и как планируете наладить их бесперебойное и успешное протекание. В этом разделе необходимо решить следующие вопросы.

Какие специалисты вам понадобятся для успешной деятельности?

На каких условиях вы будете привлекать специалистов - на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей?

Как будет оплачиваться труд каждого работника, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Нередко этому разделу бизнес-плана не уделяется должного внимания, и организационная неразбериха служит одной из причин неудач.

Финансовый план

Седьмой раздел бизнес-плана - финансовый план. Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Финансовый план включает: расчет величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и поступлений, таблицу доходов и затрат, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности.

В том случае, если собственных средств не хватает, приходится прибегать к кредитам. Однако прежде чем кредит взять, необходимо просчитать свою потребность в заемных средствах и соизмерить ее с возможностями своевременного погашения ссуды, тем более что кредит сейчас выдается в основном на короткий срок и под высокие проценты.

Прибегая к ссуде или вкладывая собственные средства, необходимо знать, как "сработают" эти деньги, какой доход принесут. Важно убедиться, что прибыль от использования кредита окажется выше затрат по его привлечению.

Баланс денежных доходов и расходов - это документ, определяющий СУММУ денег, вкладываемых в проект с разбивкой по времени от момента начала реализации проекта. Главной задачей баланса является проверка синхронности поступления денежных средств от реализации продукции и их расходования, т.е. определение достаточности этих средств на каждый момент времени.

Таблица доходов и затрат показывает: доходы от продажи товаров, издержки от их производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы (по видам), чистую прибыль. Сводный баланс активов и пассивов фирмы составляется на начало и конец первого года существования проекта. Он служит основой для оценки специалистами коммерческих банков добротности источников финансирования и целесообразности вложения капитала.

Раздел рекомендуется заканчивать графиком безубыточности. График дает возможность определить объем производства (критическую программу), при котором фирма начнет получать прибыль.

Квалифицированное решение финансовых вопросов - одна из самых ответственных проблем для предпринимательства. От этого в значительной степени зависят прибыльность деятельности.

Дополнительная информация:

1. Экономика предприятия (краткий электронный курс) <http://www.inventech.ru/lib/predpr/>
2. Юрков С.В. Юркова Т.И. Экономика предприятия (интерактивный электронный учебник) <http://econpredpr.narod.ru/>