## ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**1. Производственное планирование: принципы, методы. Виды планов**

Производственное планирование – неотъемлемая часть управления предприятием. Его можно определить как умение предвидеть цели и результаты действий субъекта экономики (предприятия) и определять ресурсы, необходимые для достижения конкретных целей.

Любой план производства должен строиться на базе ряда научных принципов. Под этими **принципами** понимают основные теоретические положения, которыми руководствуется предприятие, его работники в процессе планирования. Именно они предопределяют направления и конкретное содержание плановой работы на предприятии.

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности, поскольку его отсутствие сопровождается ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причиной плохого состояния или краха предприятия.

Принцип непрерывности заключается в том, что, во-первых, планирование на предприятии должно осуществляться постоянно, без перерывов, и, во-вторых, что разрабатываемые планы должны органично приходить на смену друг другу. В частности, среднесрочные и долгосрочные планы должны систематически пересматриваться и корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств, а годовые планы должны быть логически последовательными, т. е. вытекать из среднесрочных планов.

Принцип единства констатирует, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. Понятие системы подразумевает существование совокупности элементов, взаимосвязи между ними, наличие единого направления развития элементов системы, ориентированных на общие цели. Другими словами, принцип единства предполагает разработку сводного плана социально-экономического развития предприятия, который базируется на отдельных планах его служб и подразделений, согласованных с общим планом.

Принцип гибкости связан с непрервностью планирования и состоит в придании планам и всему процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных изменений внутреннего или внешнего характера (колебание спроса, изменение цен, тарифов).

Принцип точности сводится к тому, что разрабатываемый план должен быть составлен с такой степенью точности, которая доступна для предприятия на данный момент и которая достаточна для решения возникающих проблем. Чем ниже уровень планирования, тем выше степень точности.

Принцип участия означает, что каждый элемент производственной деятельности, каждое подразделение предприятия становится участником планирования независимо от выполняемой им функции, т. е. процесс планирования привлекает к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает.

Принцип обоснованности целей и нацеленности на конечный результат деятельности акцентирует внимание на том, что, исходя из системного характера планирования, все звенья предприятия имеют единую конечную цель, реализация которой является приоритетной. При этом на предприятии необходимо выбирать ведущие звенья, которые в большей степени влияют на конечный результат, и стремиться реализовать их в первую очередь.

В планировании широко применяются и общие принципы, такие как научность, системность, комплексность, оптимальность, приоритетность, объективность, конкретность.

К основным **методам** разработки планов можно отнести следующие.

Нормативный метод, суть которого заключается в том, что на предприятии в процессе планирования применяется единая система норм и нормативов (нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, трудоемкость, нормы численности, нормативы использования машин и оборудования, нормативы организации производственного процесса, длительность производственного цикла, запасы сырья, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.).

Балансовыгй метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия посредством составления балансов производственной мощности, рабочего времени, материального, энергетического, финансового и других, а также между разделами плана (например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы – с численностью работающих).

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, устанавливаются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базовым 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 изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Разновидностью графоаналитических методов являются сетевые графики, с помощью которых моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, таким как реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.

Программно-целевыге методы помогают составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной (генеральной) целью и приуроченных к определенным срокам. Программа характеризуется нацеленностью на достижение конечных результатов с помощью конкретных исполнителей, которые наделяются необходимыми ресурсами.

Как правило, при планировании на предприятии одновременно применяется не какой-либо один метод, а весь их комплекс.

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы предприятия, различают следующие **виды планирования.**

Долгосрочное планирование охватывает период от 10 до 25 лет и имеет проблемно-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 долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане.

Среднесрочные планы составляются на два-три года. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки и т. п.

Краткосрочные планы составляются на год (редко – на два года) и включают конкретные способы использования ресурсов на предприятии. Данные планы детализируются по кварталам, месяцам, декадам.

Эти три вида планирования должны быть согласованы между собой и не противоречить друг другу.

В зависимости от содержания и значения планирования в процессе плановой деятельности различают три вида планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей его функционирования. Под стратегией при этом понимается план наиболее эффективного распределения ресурсов для достижения целей.

Процесс стратегического планирования включает определение миссии предприятия, формулирование целей и задач функционирования предприятия, оценку и анализ внешней и внутренней среды (возможностей и потенциала предприятия), разработку и анализ стратегических альтернатив (как предприятие будет достигать своих целей), выбор оптимального варианта стратегического плана.

В условиях неопределенности внешней и внутренней среды стратегическое планирование по времени бывает в основном средне– или краткосрочным.

Тактическое планирование – это процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей, т. е. стратегических планов. В тактических планах отражаются мероприятия по расширению производства и по повышению технико-экономического уровня, обновлению и повышению качества продукции, наиболее полному использованию достижений научно-технического прогресса. На основе этих планов устанавливаются связи между структурными подразделениями предприятия, осуществляется разработка смет по видам деятельности и контроль за их использованием. в результате тактического планирования составляется план социально-экономического развития предприятия, представляющий собой комплексную программу его производственно-хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период. Тактическое планирование охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды.

Оперативное планирование – это процесс реализации тактического планирования. Оно является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности. Его задача – конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной работы предприятия и его подразделений. в процессе оперативного планирования определяется время выполнения отдельных операций, изготовления отдельных единиц продукции, устанавливаются сроки передачи продукции, полуфабрикатов из одного цеха в другой или покупателю; осуществляется оперативная подготовка производства (доставка сырья, инструмента на рабочее место и др.); проводится систематический контроль, учет, анализ и регулирование производственного процесса. Оперативное планирование позволяет сократить перерывы в производстве, обеспечить равномерность загрузки оборудования и площадей, своевременно реагировать на отклонения в технологическом процессе и обеспечивать эффективную работу подразделений. Оперативное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм – начиная от технической подготовки производства и заканчивая сбытом продукции.

### 2. Производственная программа и мощность

Производственная программа (план производства) предприятия представляет собой определенный объем и ассортимент продукции соответствующего качества, отражающие спрос на данную продукцию и реальные возможности производства по удовлетворению этого спроса. Она является важнейшим разделом плана предприятия. Показатели производственной программы характеризуют темп роста производства товарной (валовой) продукции, производство важнейших видов продукции в натуральном выражении (с указанием «в том числе продукция на экспорт»), включая показатель качества продукции. Содержание производственной программы определяется стратегическими целями предприятия в планируемом периоде. Она формируется на основании данных маркетинговых исследований рынка, величины государственного заказа, уже сформированного портфеля заказов, а также существующих ограничений по всем видам ресурсов.

В производственной программе предусматриваются следующие разделы:

• план производства продукции в натуральном выражении;

• план производства продукции в стоимостном выражении.

Основой для определения объема продукции в стоимостном выражении служит план производства продукции в натуральном выражении. Задания по производству продукции в натуральном выражении устанавливаются в единицах измерения, учитывающих особенности потребления отдельных видов изделий. Такими единицами могут быть, например, тонны, штуки и т. д. В практике планирования используются натуральные и условно-натуральные единицы измерения. Характер натуральных показателей зависит от специфики продукции. Так, в нефтяной промышленности единицей измерения является тонна, в электроэнергетике – киловатт-час, лесопереработке – кубический метр, ювелирной промышленности – граммы и караты.

Условно-натуральные единицы применяются в тех случаях, когда одинаковые по назначению виды продукции имеют различную потребительную стоимость или же выпускаемая продукция (например, машины, механизмы) неодинакова по мощности, производительности. Так, уголь бывает различной калорийности, продукция консервной промышленности выпускается в банках различной емкости. Поэтому на практике добыча топлива обычно планируется в условных тоннах, а производство консервов – в тысячах условных банок и др. Неотъемлемой частью плана производства продукции в натуральном выражении является задание по дальнейшему повышению качества продукции. Качество важнейших видов продукции должно отвечать по своим технико-технологическим и экономическим показателям высшим достижениям отечественной и зарубежной науки на всех стадиях проектирования и изготовления продукции. Соответственно с этими требованиями предусматриваются замена и снятие с производства устаревшей продукции или модернизация устаревших изделий, улучшение основных технологических характеристик выпускаемой продукции, соблюдение требований стандартов, технологических условий и другой документации.

Планирование продукции в натуральном выражении не всегда дает возможность определить общий объем производства, темпы его роста и структуру. Поэтому большое значение играет формирование плана выпуска продукции в стоимостных показателях – это объемы валовой, товарной, чистой и реализованной продукции.

Важными стоимостными показателями, используемыми для определения объема промышленного производства, его структуры, темпов роста, производительности труда, фондоотдачи и других технико-экономических показателей деятельности предприятия, являются объемы товарной и валовой продукции.

Объем валовой продукции (ВП) включает в себя весь объем работ, намеченных к выполнению в данном периоде, и вычисляется по формуле:

ВП = ТП ± #916;НЗП,

где ВП – объем валовой продукции; ТП – объем товарной продукции;

#916;НЗП – разница в остатках незавершенного производства на начало и конец планового периода.

Объем реализуемой и товарной продукции определяется в плане в действующих оптовых ценах предприятия.

Объем товарной продукции (Тп) в плане включает стоимость: готовых изделий, предназначенных для реализации; полуфабрикатов собственной выработки; продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенной к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам или со стороны, или непромышленных подразделений самого предприятия.

Объем чистой продукции равен объему товарной продукции за минусом амортизационных отчислений и материальных затрат. Использование этого показателя позволяет исключить повторный счет продукции, более точно определить вклад коллективов предприятий в достижение конечных показателей.

Объем реализованной продукции определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера на сторону и др. Объем реализованной продукции по плану (Рп) можно найти по формуле:

Рп = Тп + Онп 1 – Онп 2,

где Тп – объем товарной продукции по плану;

Онп 1 – остатки нереализованной продукции на начало планового периода;

Онп 2 – то же на конец планового периода.

Для обоснования производственной программы предприятия необходимо иметь расчеты по производственной мощности.

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в установленных планом номенклатуре и ассортименте, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и труда, обеспечения высокого качества продукции.

Производственная мощность характеризует работу основных фондов в таких условиях, при которых можно полностью использовать потенциальные возможности, заложенные в средствах труда.

Производственные мощности измеряются, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении.

По продукции, имеющей широкую ассортиментную шкалу, производственные мощности могут выражаться в условно-натуральных единицах. Если предприятие выпускает несколько видов различной продукции, то производственные мощности устанавливаются по каждому виду отдельно.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, т. е. по мощности ведущих производств. Ведущими считаются цех, производственный участок, линия, которые выполняют основные и наиболее массовые операции по изготовлению продукции и в которых сосредоточена преобладающая часть оборудования.

При разработке производственной программы может оказаться, что отдельные производства (вспомогательные или даже основные) отстают от ведущих. В таких случаях разрабатываются организационно-технические мероприятия по ликвидации «узких мест»: перераспределение работ между исполнителями, увеличение сменности работы, внедрение научной организации труда, перераспределение оборудования между цехами, углубление специализации и кооперирования, улучшение технической оснащенности производства, модернизация и пополнение парка оборудования.

Основными элементами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются:

• состав оборудования и его количество по видам; технико-экономические показатели использования машин и оборудования;

• фонд времени работы оборудования;

• производственная площадь предприятия (основных цехов);

• намечаемые номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость продукции при данном составе оборудования.

Следует учесть, что при расчете величины мощности не принимаются во внимание простои оборудования, которые могут быть вызваны недостатками рабочей силы, сырья, топлива, электроэнергии или организационными неполадками, а также потери времени, связанные с ликвидацией брака продукции. Производственная мощность предприятия не является постоянной величиной. По мере использования новой техники, внедрения прогрессивной технологии, материалов, развития специализации и кооперирования, совершенствования структуры производства, повышения квалификации работающих, улучшения организации производства и труда производственные мощности изменяются. Поэтому они подлежат периодическому пересмотру.

При планировании и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также при составлении баланса производственных мощностей различают входную, выходную и среднегодовую производственную мощность.

Входная (выходная) производственная мощность предприятия – это мощность на начало (конец) соответствующего планового периода. Выходная мощность рассчитывается как алгебраическая сумма входной мощности, новой мощности, введенной в течение данного периода, и выбывшей в том же периоде мощности.

Для определения соответствия производственной программы имеющейся мощности исчисляется среднегодовая производственная мощность (Мср г), которой предприятие располагает в среднем за год. Она находится путем прибавления к мощности на начало года среднегодового ввода мощности и вычитания среднегодового ее выбытия.

В целях увязки планируемых объемов производства продукции с необходимыми производственными мощностями на предприятиях разрабатываются балансы производственных мощностей по производству или переработке продукции.

Баланс производственной мощности может быть выражен следующей формулой:

М2 = М1 + Мо. т + Мт ± Мн. а -Мв,

где М2 – производственная мощность на конец планируемого периода (выходная мощность);

M1 – то же на начало периода (входная);

Мот – прирост производственной мощности в плановом периоде за счет проводимых организационно-технических мероприятий;

Мт – прирост мощности за счет расширения, технического перевооружения и реконструкции предприятия;

Мна – прирост (+) или уменьшение (-) мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции;

Мв – уменьшение производственной мощности, вызванное выбытием основных производственных фондов.

Производственная мощность и баланс производственной мощности предприятия рассчитываются в тех же единицах, в каких планируется и учитывается производство промышленной продукции (работ, услуг).

Для определения, какие резервы имеются на предприятии, существует коэффициент использования производственной мощности.

Коэффициент использования производственной мощности (Qm) может быть плановым или фактическим в зависимости от того, применительно к какому объему производства – плановому или фактическому – рассчитывается. Он определяется делением объема произведенной предприятием продукции за данный период на среднюю производственную мощность в данном периоде:

Qm = (V : Mc) · 100 %,

где V – объем производства за период; Мс – средняя мощность за период.

**3. Подготовка нового производства**

Подготовка нового производства может быть в момент образования предприятия или при переходе к выпуску новой продукции. Выпуск новой продукции является необходимым условием выживаемости предприятий в условиях конкуренции. Техническая подготовка производства – это совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих конструкторскую и технологическую готовность предприятия к выпуску нового изделия заданного уровня качества при установленных сроках, объеме выпуска и затратах.

Жизненный цикл нового продукта может быть представлен следующими этапами:

научно-исследовательские работы, включая фундаментальные, теоретические, прикладные;

опытно-конструкторские разработки, представленные конструкторской документацией, опытными образцами и испытательными работами;

технологическая подготовка, в которую входят проектирование и освоение технологических процессов, проектирование и освоение средств технологического оснащения, организационная подготовка производства, расчет длительности циклов, величины партии, заделов;

производство изделий, при котором предусматривается экономия материалов и топливно-энергетических ресурсов, снижение трудоемкости, повышение качества продукции, совершенствование конструкции изделия и технологии его изготовления;

эксплуатация изделий с учетом продления срока службы изделия, снижения издержек на эксплуатацию изделия и получения экономического эффекта;

утилизация изделий, включая снижение затрат на утилизацию изделий и охрану окружающей среды.

На основании приведенных этапов жизненного цикла нового изделия подготовка нового производства может включать следующие операции:

• проведение прикладных исследований, связанных с совершенствованием техники, технологии, составом применяемых материалов, организации производства;

• проектирование новой продукции и разработку нового технологического процесса изготовления продукции;

• материально-техническое обеспечение нового производства, в том числе приобретение специального оборудования;

• подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;

• разработку норм и нормативов, производственной и организационной структуры управления, информационного обеспечения.

Вышеперечисленные элементы подготовки отражают три стадии разработки нового производства: конструкторскую, технологическую и организационно-экономическую подготовку.

Конструкторская подготовка состоит из разработки проектного задания и эскизного проекта; изготовления и испытания опытного образца; разработки технического и рабочего проектов; изготовления и испытания опытных партий; доводки конструкций по результатам испытаний; уточнения рабочего проекта и передачи его службам технологической подготовки.

Технологическая подготовка – это разработка технологического процесса (технологии), который представляет собой последовательное изменение формы, размеров, свойств исходного материала с целью получения изделия в соответствии с заданными техническими требованиями. Технология производства – это методы, технические средства и способы изготовления продукции или выполнения установленного вида работ (например, транспортировка), изготовления изделия в конкретных условиях.

Организация технологической подготовки на предприятии возложена на отдел главного технолога (ОГТ) и технологические бюро цехов; их функции меняются в зависимости от степени централизации системы технологической подготовки производства. Так, при централизованной системе ОГТ выполняет все виды работ по технологической подготовке, а технологические бюро осуществляют только внедрение спроектированных технологических процессов. При децентрализованной системе ОГТ выполняет только работы общего методического характера, а технологическое бюро помимо внедрения спроектированных технологических процессов – все виды работ по технологической подготовке производства. При смешанной системе ОГТ кроме общего методического руководства проводит типизацию технологических процессов и унификацию оснастки, а технологическое бюро занимается нормированием трудоемкости операций, материалоемкости деталей, изготовлением специальной оснастки и оборудования, разработкой маршрутных и технологических карт.

Параллельно и в тесной связи с конструкторской и технологической подготовкой ведется организационно-экономическая подготовка нового производства. Она предусматривает разработку проекта организации основного и вспомогательного производства, труда и заработной платы, а также нормативов для планирования конструкторской и технологической подготовки. Здесь же разрабатывается смета затрат на подготовку производства нового изделия.

На каждом предприятии постоянно происходит процесс освоения новой конкурентоспособной продукции, что является необходимым условием выживания предприятия в условиях рыночной экономики. Поэтому подготовке нового производства уделяется много внимания и проводится тщательное экономическое обоснование эффективности предлагаемых решений, которое находит отражение и в бизнес-плане предприятия.

стратегическое планирование бизнес

### 4. Бизнес-план предприятия

**Бизнес-план** – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важный инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, дающий возможность выбрать наиболее перспективное решение и определить средства для его достижения.

Бизнес-план служит документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Бизнес-план является одним из элементов стратегического планирования, он охватывает достаточно длительный период – обычно трех-пяти и более лет. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

• в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенно нового бизнеса;

• стратегический план – это обычно план с растущим горизонтом времени (по мере выполнения очередного годового плана его результаты анализируются, корректируются или пересматриваются). Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные цели и задачи должны быть выполнены;

• в бизнес-плане функциональные элементы имеют гораздо более высокое значение, чем в стратегическом плане, и являются равноправными частями структуры бизнес-плана.

Основная цель разработки бизнес-плана заключается в планировании хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Целями бизнес-плана могут быть:

– привлечение кредитов или инвестиций;

– определение степени реальности достижения намеченных результатов;

– доказательство целесообразности реорганизации работы существующего предприятия или создание нового;

– убеждение сотрудников фирмы в возможности достижения начальных и конечных показателей намеченных проектов.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

1) предоставляет возможность использования для разработки стратегии бизнеса;

2) позволяет оценить перспективы развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы внутри фирмы;

3) способствует привлечению дополнительных денежных средств;

4) позволяет привлечь к реализации планов потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал;

5) дает возможность приобщить всех сотрудников к процессу составления бизнес-плана, координировать их усилия и распределить обязанности.

Не существует жестко регламентированной структуры и содержания бизнес-плана, но обычно он включает титульный лист и разделы, приведенные ниже.

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным. На нем указываются наименование предприятия, его местоположение, название бизнес-плана, дата составления, а также данные адресата, к которому он направляется.

1-й раздел. Резюме – это сжатый обзор информации о намеченном бизнесе. В нем содержатся суть проекта (основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития), цель и задачи бизнес-плана, экономическое обоснование и эффективность проекта (финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя), сведения о предприятии (дата создания, организационно-правовая форма, структура капитала, банк, в котором открыты счета, специализация и история развития предприятия, основные потребители), команда управления (руководство предприятия, квалификация, образование, стаж работы), план действий (долгосрочная и краткосрочная стратегии предприятия), финансирование (потребность в инвестициях, направления их использования, предлагаемые источники, риск финансирования), план возврата заемных средств (срок гарантированного возврата кредита, условия инвестирования), гарантии возврата инвестиций.

2-й раздел. Описание предприятия и отрасли. В описание предприятия включаются его название, адрес, организационно-правовая форма, распределение акций, уставный капитал, краткая история, а также тип бизнеса (основные виды деятельности), местоположение (доступность рабочей силы, близость к сырью, заказчикам, поставщикам) и др. При характеристике отрасли сообщаются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, уровень монополизма, тенденции отраслевого рынка.

3-й раздел. Характеристика продукции (услуг). Здесь приводится описание продукции с позиций потребителя и дается их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения: потребности, удовлетворяемые товаром; показатели качества; экономические показатели (цена потребления); внешнее оформление; сравнение с другими аналогичными товарами; патентная защищенность; основные направления совершенствования продукции и т. п.

4-й раздел. Исследование и анализ рынков сбыта и конкуренции. При анализе рынков сбыта определяется спрос и емкость каждого конкретного рынка по каждому виду товаров, наличие конкурентов на нем, анализируются возможности предприятия для участия в конкурентной борьбе, отбираются целевые сегменты (наиболее привлекательные для предприятия в данный момент), производится позиционирование рынка (выявление позиции продукта на отдельных рыночных сегментах) и прогноз объемов продаж.

5-й раздел. План маркетинга. При разработке плана маркетинга нужно обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активно воздействовать на потребителей с помощью рекламы, ценовой политики, качества. Поэтому раздел может включать следующие составляющие: стратегию маркетинга; товарную политику (ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия в области качества); ценовую политику, определяющую метод ценообразования; коммуникативную политику, инструменты которой (реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, прямой маркетинг, спонсорская деятельность) используются для формирования и поддержания имиджа предприятия.

6-й раздел. Производственный план. В этом разделе определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием «узких» с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом данного раздела является точное определение себестоимости производимой продукции. В описании технологического процесса указываются: требуемые производственные мощности, потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования; потребность в сырье, материалах; требования к источникам энергии и их доступность; подготовка производства; контроль качества продукции; требования к квалификации и наличию необходимого персонала.

7-й раздел. Организационный план. В нем раскрывается организационно-правовая форма, обосновывается организационная структура предприятия и приводятся показатели эффективности последней.

8– й раздел. План по рискам содержит перечень рисков (социальные, финансовые, экономические, технологические, политические), из которых выбираются наиболее важные для данного проекта. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам (неустойчивость спроса, появление альтернативного продукта, снижение цен, увеличение объемов производства конкурентов, недостаток оборотных средств и др.).

9-й раздел. Финансовый план. В нем обобщаются все предшествующие материалы. Финансовый план представлен в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей. Раздел объединяет два направления: финансово-экономические результаты деятельности предприятия (финансовая отчетность предприятия, анализ финансово-экономического состояния предприятия) и планирование основных финансовых показателей (подготовка плановых документов, прогноз балансовых активов и пассивов, прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств, финансовая оценка проекта и прогноз запасов финансовой прочности).

Бизнес-план отличается от других плановых документов предприятия тем, что учитывает не только внутренние цели предприятия, но и цели внешних лиц, которые могут быть полезны новому проекту. Помимо инвесторов заинтересованными лицами являются потенциальные потребители и поставщики предприятия. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах, в то время как научно-технические и социальные стороны представлены менее детально.