

## 10 СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*10.1 Планирование как функция управления*

*10.2 Показатели производственной программы*

*10.3 Производственная мощность*

*10.4 Бизнес-планирование*

*10.5 Структура бизнес-плана*

### *10.1 Планирование как функция управления*

Цель плана – построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Успех любой деятельности субъекта хозяйствования напрямую зависит не только от влияния рыночных механизмов, но и от того, насколько успешно планирует субъект хозяйствования свои действия.

Планирование в организации представляет собой инструмент управления деятельностью и функцию менеджмента. Планирование представляет собой обоснование целей и описание процесса функционирования предприятия и достижения его целей и задач

Планирование – научное предвидение результатов деятельности, основанное на установлении закономерностей и тенденций экономического, социального и научно-технического развития. Таким образом, действия по планированию состоят в определении целей и путей их достижения.

#### **Принципы планирования:**

- оптимальность (производственные ресурсы используются по наиболее выгодному варианту);
- обоснованность (показатели плана устанавливаются с учетом прогрессивных норм, научно-обоснованными методами расчета);
- непрерывность (взаимосвязь перспективного и текущего планирования, постоянная корректировка планов с изменением условий деятельности);
- взаимоувязанность (увязка всех разделов плана).

Планирование всегда ориентировано на данные прошлого, хотя стремится определить развитие в перспективе. Показатели рынка не всегда можно использовать в качестве исходных данных, т.к. в отдельных случаях они не поддаются логическому объяснению. Поэтому планы должны составляться с резервами (т.н. резервами безопасности). Однако большие резервы делают планы неточными, малые – влекут за собой частые изменения.

#### **Различают следующие виды планов:**

- *по временному интервалу* – краткосрочные (на год и менее); среднесрочные (от года до пяти); долгосрочные (свыше 5 лет);

- по функциональному назначению различают планы сбыта, производства, снабжения, финансов, планы использования инвестиций и т.д.;
- по иерархичности. Иерархия планов отражает их соподчиненность: высший - стратегический план, средний – тактический, низший – оперативный план.

По мере перехода от стратегических планов к тактическим и оперативным сужается временной горизонт, возрастают детализация и точность планов. Например, стратегический план может рассматривать вопросы создания нового производства на территории предприятия. Тактический (текущий) – уточняет стратегические цели и задачи, например, в показателях производственной программы, обновлении продукции. Оперативный план (оперативно-календарный план) определяет по дням и сменам размеры выпуска продукции, периодичность и объем заказов на сырье и материалы, баланс рабочего времени работы оборудования и т.д.

Планирование на предприятии требует совместных действий всего коллектива по определению границ деятельности в области сбыта и производства продукции, развития техники и технологии, организации труда, границ издержек и финансовых результатов. При прочих равных условиях процесс планирования ведется против хода производства: от сбыта продукции, через производство к снабжению материально-техническими ресурсами.

Координация планов производится: по горизонтали – во времени и пространстве между равноправными подразделениями; по вертикали – между различными уровнями структуры управления. При этом используются методы:

- сверху вниз (top-down) – от общего плана организации к планам нижестоящих звеньев;
- снизу вверх (bottom-up) – планы нижестоящих звеньев объединяются в планы организации;
- комбинированный (смешанный) – навстречу друг другу.

## 10.2 Показатели производственной программы

В производственной программе предприятия на основе хозяйственных договоров с потребителями и поставщиками и расчетов производственной мощности определяются номенклатура, количество и сроки изготовления продукции, т.е. *объем производства, намеченный на плановый период*.

При разработке производственной программы большое значение имеет правильный выбор способа выражения и *единицы измерения заданного объема работ*, для этого используются:

1. Натуральные измерители обеспечивают возможность получения количественного выражения и качественной характеристики тех или иных показателей и служат исходными величинами для определения потребности предприятия в рабочей силе, сырье, топливе, электроэнергии, оборудовании, производственных площадях. Однако при применении натуральных измерителей невозможно обобщить различные по характеру натуральные показатели.

2. Условно-натуральные измерители используют для расширения сферы применения натуральных. В этом случае за условную единицу принимают одно из однородных изделий, а все остальные приравнивают к нему по трудоемкости, материалоемкости или по какому-либо другому признаку.

3. Трудовые измерители объема производства выражаются, как правило, в нормо-часах и, в сочетании с натуральными, используются для определения производительности труда, размера оплаты труда, норм выработки и т.д.

4. Стоимостные измерители объема производства носят обобщающий характер и являются универсальными.

*В стоимостных показателях измеряются следующие виды продукции:*

1. Объем валовой продукции (ВП) включает общий объем работ, намеченных к выполнению или выполненных независимо от места нахождения потребителя и степени готовности продукции:

$$ВП = ТП - НЗП_{нг} + НЗП_{кг}$$

где  $НЗП_{нг}$ ,  $НЗП_{кг}$  — стоимость незавершенного производства на начало и конец периода соответственно.

2. Объем товарной продукции включает стоимость готовых изделий, работ, услуг, предназначенных только для реализации. Отличается от валовой тем, что не учитывает незавершенное производство. Если планируется увеличение незавершенного производства, то валовая продукция будет больше товарной; если незавершенное производство уменьшается, то товарная продукция будет больше валовой за счет выполнения незавершенного производства предыдущего года. Например, товарная продукция составляет 1 млн. руб., незавершенное производство на начало года 100 тыс. руб., на конец – 300 тыс. руб. Тогда валовая

продукция ВП = ТП + Ост<sub>к.г.</sub> – Ост<sub>н.г.</sub> = 1000+300 –100=1200 тыс. руб. (ВП>ТП).  
 Если бы незавершенное производство, наоборот, на начало года составляло 300 тыс. руб., а на начало 100 тыс. руб., то ВП = 1000+100–300=800 тыс. руб. (ТП>ВП).

3. Объем отгруженной продукции включает в себя стоимость всей продукции, которую отгрузило предприятие за отчетный период, но не обязательно получило деньги за нее.

4. Объем реализованной продукции является одним из основных показателей, по которому оцениваются результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия (объем продаж), включает в себя стоимость всей проданной продукции, за которую предприятие получило деньги. Отличается от товарной на величину остатков готовой продукции. Если остатки увеличиваются, то товарная превышает реализованную, если остатки уменьшаются – реализованная продукция превышает товарную.

5. Объем чистой продукции включает часть стоимости продукции, которая создана работниками предприятия и добавлена к прямым материальным затратам, и определяется по формуле

$$ЧП = РП - МЗ - А,$$

где РП – реализованная продукция без косвенных налогов;  
 МЗ – материальные затраты;  
 А – амортизационные отчисления.

6. Добавленная стоимость – на уровне организации рассчитывается как разница между стоимостью реализованной продукцией (без косвенных налогов) и стоимостью товаров и услуг, купленных у поставщиков. Включает заработную плату (основную плюс дополнительную), отчисления в бюджет и внебюджетные фонды плюс прибыль

$$ДС = РП - МЗ$$

6. Объем условно-чистой продукции – это чистая продукция с учетом амортизационных отчислений.

### 10.3 Производственная мощность

Производственная мощность предприятия – максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте планового года, при полном и наилучшем использовании имеющихся ресурсов (производственного оборудования и производственных площадей, с учетом мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, эффективной организации труда и производства).

Производственная мощность измеряется, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство продукции в натуральном измерении (единицах, тоннах, и т.п.). Производственная мощность предприятия устанавливается по оборудованию, являющемуся основным в технологическом и экономическом отношении.

На предприятиях промышленности используется система показателей, характеризующих объемы производства и продаж: максимальная мощность, номинальная мощность или производственный потенциал, производственная программа (валовой выпуск), внутризаводский оборот, товарный выпуск, объем продаж (реализации) продукции.

**Максимальная мощность** – это технически достижимая мощность, которая гарантируется изготовителем производственного оборудования для абстрактного предприятия. Считается по техническим характеристикам, приведенным в паспорте оборудования. **Номинальная мощность** или производственный потенциал конкретного предприятия учитывает не только технические характеристики оборудования, но и режим работы – прерывный, непрерывный, сменность работы. К перерывам в работе относятся выходные и праздничные дни, время технического обслуживания оборудования. Для вновь введенного в действие предприятия – это проектная мощность.

Мощность предприятия определяется по мощности установленного ведущего оборудования в основном производственном цехе. При этом производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущего производственного цеха при условии, что его цеха технологически специализированы по отдельным стадиям производства одной и той же продукции.

Если каждый из основных производственных цехов предприятия специализирован на выпуске товарной продукции, готовой к реализации, то производственная мощность такого предприятия определяется, как мощность каждого цеха по данному виду продукции. Это связано с тем, что разные по своим потребительским свойствам виды продукции не могут быть суммированы в весовых или других натуральных единицах.

Оборудование вспомогательных и экспериментальных цехов, а также резервное оборудование в расчетах производственной мощности предприятия в целом не учитывается.

В отличие от максимальной мощности, учитывающей только технические параметры оборудования при стопроцентном использовании годового рабочего

времени, при расчете номинальной мощности учитывается режим работы конкретного предприятия, эффективный фонд времени работы его оборудования.

Производственную мощность оборудования  $M_{np}$  можно рассчитать двумя методами:

а) по производительности оборудования

$$M_{np\ об} = P_{об} \cdot \Phi_{д}, \text{ штук} \qquad M_{np\ цех} = M_{np\ об} \cdot n_{об}$$

где  $P_{об}$  – производительность оборудования в единицу времени, шт/ч;  
 $\Phi_{д}$  – действительный фонд времени работы оборудования в планируемом периоде, ч.

б) по трудоемкости производства:

$$M_{np} = \frac{\Phi_{д}}{\sum_{i=1}^m t_i}, \text{ штук}$$

где  $t_i$  – трудоемкость единицы продукции, изготавливаемой на данном оборудовании, нормо-ч/шт;  
 $m$  – номенклатура продукции.

Производственная мощность зависит от уровня организации производства, производительности труда и прочего, следовательно, может меняться в течение года. Поэтому используют несколько показателей производственной мощности:

а) входная производственная мощность – на начало планового периода, определяется по наличному оборудованию

$$M_{np\ вх} = M_{np\ об} \cdot n_{об\ н.г.}$$

б) выходная производственная мощность – на конец планового периода

$$M_{np\ вых} = M_{np\ вх} + M_{np\ вст} - M_{np\ выб}$$

в) проектная производственная мощность – предусмотренная проектом строительства, реконструкции или расширения производства.

г) среднегодовая производственная мощность

$$M_{np\ ср.г.} = M_{np\ н.г.} + \frac{M_{np\ вст} \cdot t_p}{12} - \frac{M_{np\ выб} \cdot t_{преб}}{12}$$

Пропускная способность оборудования зависит от производственной мощности и режима работы

$$P_{np} = M_{np} \cdot n_{об} \cdot \left(1 - \frac{a}{100}\right) \cdot k_{нв}, \text{ штук.}$$

где  $n_{об}$  – количество оборудования,  
 $a$  – плановое время простоя оборудования,  
 $k_{нв}$  – коэффициент нормы выработки.

Основными **факторами**, определяющими производственную мощность, являются:

- количество установленных машин, механизмов, агрегатов и их производительность;
- производственная площадь предприятия и его цехов;
- режим работы предприятия;
- технико-экономические нормы использования машин, механизмов, агрегатов и др.

Режим работы предприятия определяется на основе календарного, фактического, планового, максимально-возможного фонда времени работы оборудования:

Различают следующие **виды** производственной мощности:

- проектная, устанавливаемая в проектном задании;
- действующая, определяемая по мощности ведущих производственных подразделений предприятий;
- входная, определяемая на начало планируемого периода;
- выходная, устанавливаемая на конец планируемого периода;
- среднегодовая, служащая основой для расчета производственной программы.

Определяется **степень** (коэффициент) **использования среднегодовой производственной мощности** предприятия (цеха, участка) путем соотношения годового выпуска продукции в натуральном или стоимостном выражении ( $N$  или  $Q$ ) к его среднегодовой производственной мощности.

$$k_{ИПМ} = N \text{ (или } Q) / ПМ_{СРГ}$$

Расчет производственной мощности предприятия ведется по всем его подразделениям в следующей последовательности: по группам технологического оборудования и агрегатам; по производственным участкам; по цехам основного производства и предприятию в целом.

*Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов. Мощность цеха определяется по мощности ведущих участков. Производственная мощность участка определяется производственной мощностью группы оборудования после проведения организационно-технических мероприятий по их выравниванию.*

К ведущим относятся цеха, участки, агрегаты, в которых выполняются основные, наиболее трудоемкие операции производственного процесса. Ведущим оборудованием считается такое, которое выполняет основные технологические операции по изготовлению продукции, наиболее дорогое и имеется в большом количестве. В расчет производственной мощности предприятия включается все оборудование, закрепленное за основными производственными цехами.

Работа по расчету производственной мощности должна производиться систематически.

**Вторая** составляющая расчетной производственной мощности ведущего оборудования – **максимально возможный фонд времени**. Для аппаратов с непрерывным процессом производства эффективный фонд времени в часах  $T_i$  исчисляется по формуле

$$T_i = (T_k - T_{nnp}) \cdot t_{см} \cdot K_{см},$$

где  $T_k$  – календарный фонд времени, 365 дней;

$T_{nnp}$  – простои в планово-предупредительном ремонте, дни;

$t_{см}$  – продолжительность смены, ч;

$K_{см}$  – число смен в сутки.

В непрерывном производстве в расчет принимают 24 ч работы в сутки. Число смен в сутки  $K_{см}$  зависит от продолжительности смены  $t_{см}$ . Для определения числа дней и часов работы оборудования рассчитывается баланс годового фонда времени работы оборудования с учетом дней и часов простоев в капитальном и текущем ремонтах. Для сокращения расчетов в ряде случаев используется коэффициент экстенсивного (по времени) использования рабочего времени оборудования. В условиях непрерывного производства он может быть принят в рамках 0,89...0,97. То есть эффективный фонд времени будет колебаться от  $8760 \cdot 0,89$  до  $8760 \cdot 0,97$ , где 8760 – календарное время работы оборудования при трехсменном режиме работы (365 дней, 3-х сменный режим работы, 8-и часовая рабочая смена).

Соответствие мощностей отдельных производственных участков друг другу проверяется расчетами коэффициентов сопряженности  $K_{сопр}$ . Расчеты ведутся по всему производственному процессу от поступления сырья до поступления продукции на склад. Расчетами проверяется соблюдение принципа пропорциональности при организации производства на предприятии.

$$K_{сопр} = \frac{M_1}{(M_2 \cdot H)},$$

где  $M_1$  и  $M_2$  – мощности цехов и участков, по которым определяется коэффициент сопряженности;



$H$  – удельный расход продукции предыдущего цеха (участка) на единицу продукции последующего.

Участок, имеющий  $M_1$ , при  $K_{\text{сопр}} > 1$ , располагает избыточными мощностями по сравнению с потребностью участка, имеющего  $M_2$ . Мощности считаются недостаточными, требуется либо введение новых мощностей, либо улучшение использования действующих, когда  $K_{\text{сопр}} < 1$ .

Производственная программа (валовый выпуск) увязывает номинальную мощность с прогнозами спроса и с ограниченностью ресурсов на производство продукции.

С позиций предприятия-производителя оптимальной можно считать, прежде всего, такую производственную программу, которая приносит ему в определенном периоде максимальную прибыль. Но если предприятие сконцентрирует свои усилия на наиболее рентабельных видах продукции, добившись, таким образом, получения максимальной прибыли, оно может потерять часть потребителей той продукции, которая оказалась невыгодной в данном периоде для изготовителя. Потеря потребителей может обернуться в будущем большими убытками, чем полученная сиюминутная выгода.

Известно, что концепция маркетинга предполагает максимальное удовлетворение запросов потребителей. Причем постоянно ведется поиск все новых и новых сегментов рынка. Распространенной является практика применения различных цен для определенных сегментов рынка. С позиций маркетинга целесообразна даже продажа по различным ценам совершенно одинаковой продукции. Но делается это, в конечном итоге, ради получения максимальной прибыли. Снижение цен в определенные периоды времени для определенного круга потребителей, применение целого комплекса скидок и другие приемы маркетинга способствуют расширению круга покупателей. А если круг покупателей широк, то и больше шансов применить различные варианты предложения продукции. В условиях возможных многовариантных решений целесообразно применять методы оптимизации различных показателей.

## 10.4 Бизнес-планирование

Основная цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план (англ. – Business plan) представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения этих проблем. В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

Смысл бизнес-плана – построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Говоря о коммерческом успехе бизнеса, обычно выделяют «три кита»:

1. Конкурентоспособная продукция;
2. Тщательная разработка идеи;
3. Достаточность средств.

Решение всех этих вопросов обеспечивается бизнес-планированием. Поэтому любое коммерческое мероприятие в мировой практике принято начинать с разработки бизнес-плана. Только в этом случае организация бизнеса становится надежным делом.

*Комплексность* бизнес-плана означает полноту содержащейся в нем сведений (маркетинговых, экономических, технических, правовых, финансовых и т.д.), а системность – их изложение по определенной схеме (т.е. системе, выстроенной в соответствии с внутренней логикой описания бизнеса, с приведением доказательств эффективности предлагаемых решений).

Бизнес-план – это важный аналитический документ. В нем обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях конкретного рынка;
- выбор стратегии и тактики (методов) конкуренции;
- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план составляется как для внутренних, так и для внешних пользователей. Внутренними пользователями бизнес-плана является руководство предприятия. В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет четыре основных функции.

Внешними потребителями бизнес-плана (в зависимости от его назначения) могут быть банки, инвестиционные фонды, администрации СЭЗ, иностранные инвесторы, Государственный комитет имущества, областные исполнительные комитеты администраций, городские центры занятости и др.

Бизнес-план необходим для решения следующих задач.

### ***1. Обоснования эффективности будущего бизнеса***

Анализу и оценке подлежат такие компоненты бизнеса, как издержки производства, прибыль, рынок как объект маркетинга, финансы, налоги т.д. Этап предварительного анализа и планирования намечаемой деятельности всегда должен предшествовать этапу внедрения и функционирования.

### ***2. Выбора новых видов деятельности***

Предприятия, работающие в условиях конкуренции, должны предвидеть риски и управлять ими. Одним из методов уклонения от рисков является диверсификация производства. Поэтому предприятия работают над бизнес-планом с целью освоения новых видов продукции (услуг), перехода на новые поколения изделий. При этом определяют трудности, выявляют способы их преодоления, предоставляют потенциальным партнерам, будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию.

### ***3. Улучшения финансового состояния предприятия***

Бизнес-план является основным документом для финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий. С его помощью:

- вырабатывается стратегия выживания предприятия;
- составляется план проведения реорганизационных мероприятий;
- организуется управление предприятием в условиях кризиса.

### ***4. Обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки***

Мерами господдержки являются: льготы по налогам, налоговые каникулы, налоговые кредиты, отсрочка платежей за энергоносители. В Республике Беларусь эти меры регламентируются указом президента Республики Беларусь от 13 января 2006 г. № 27 «о реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» с изменениями и дополнениями от 10 июля 2008 г. № 383 (национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 172, 1/9874), а также указом Президента Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 538 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ» с изменениями и дополнениями от 27 марта 2008 г. № 177 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 80, 1/9573).

### ***5. Совершенствования производства и поиск путей снижения его издержек***

С этой целью разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства, поиск партнеров, которым предприятие передаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов, поиск путей снижения издержек производства.

### ***6. Обоснования возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств***

Если предприятие, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения инвесторов, либо получения кредита.

*Бизнес-план* — это документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют свое мнение о предприятии и принимают решение о предоставлении ей средств. *Кредитор*, предоставляющий заемные средства на определенный срок, хочет убедиться в том, что кредитуемая им организация достаточно надежна и он сможет вовремя получить долг и причитающиеся по нему проценты. Его интересы охраняет кредитный договор, который гарантирует кредитору первоочередное возмещение ссуды даже в случае банкротства фирмы-должника.

Риски *инвестора* намного выше. Во многих случаях он даже рискует потерять весь свой вложенный капитал. Поэтому для того, чтобы решиться на такой риск, инвестор должен иметь перспективу получения высокой нормы прибыли. Следовательно, при оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия, прежде всего, с точки зрения его надежности и устойчивости, а инвестор — с точки зрения его доходности.

#### **6. Получения статуса резидента свободной экономической зоны (СЭЗ)**

Предприятию, которое изъявило желание стать резидентом такой зоны, необходимо разработать бизнес-план, в котором должны быть обоснованы способы достижения целей СЭЗ (научно-технологическое развитие, привлечение иностранных инвестиций, увеличение экспорта и др.). Этот бизнес-план предоставляется на рассмотрение администрации СЭЗ.

#### **7. Получения разрешения на приватизацию предприятий государственной формы собственности**

Претендентам на приобретение предприятия необходимо разработать бизнес-план, в котором будут обоснованы показатели эффективной деятельности после приватизации, сохранение рабочих мест и решение социальных задач.

#### **8. Обоснования мероприятий по совершенствованию организационно-производственной структуры предприятия.**

С целью повышения эффективности управления предприятием может разрабатываться бизнес-план для обоснования мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности, реструктуризации подразделений предприятия, оптимизации численности, найма квалифицированного управленческого и технического персонала.

#### **Правовая основа составления бизнес-планов в Республике Беларусь**

1. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 года № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» с изменениями и дополнениями от 7 декабря 2007 года № 214 (зарегистрировано в Национальном реестре - № 8/17772 от 22.12.2007). Этот документ устанавливает единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов, основные рекомендации по их составлению, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований.

2. Постановление Министерства экономики от 30.10.2006 № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» (ред. от 18.07.2014). В этом постановлении определены структура и содержание бизнес-планов развития коммерческих организаций, правила их оформления.

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2014 № 506 (ред. от 05.06.2017) «О бизнес-планах инвестиционных проектов».

Прогноз развития представляет собой систему научно обоснованных и целевых ориентиров, определение основных направлений и параметров развития организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду ее функционирования.

Главным назначением прогноза развития является обоснование целей и задач, важнейших направлений и приоритетов развития организации исходя из долгосрочной стратегии развития данной отрасли промышленного комплекса республики.

Прогноз развития определяет концепцию технической и экономической политики организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера. Особенностью стратегического прогноза является целевой подход к формированию показателей развития организаций, относительно свободный выбор технико-экономических решений, обоснование вариантности.

4. Указ Президента Республики Беларусь от 13 января 2006 года № 27 «О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» (ред. от 09.04.2010). В Указе представлены меры реструктуризации задолженности и финансового оздоровления убыточных государственных организаций, условия их применения.

5. Указ Президента Республики Беларусь от 28 августа 2006 года № 538 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ» (ред. от 09.04.2010). В Указе представлены меры по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ, которые предприятия отражают в финансовой стратегии, и условия их применения.

#### **Виды бизнес-планов и их назначение**

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д.

Одна группа планов и технологий направлена на планирование проектов, а другая – на планирование деятельности организации. Сегодня это бизнес-план инвестиционного проекта и бизнес план работы организации (рисунок 10.1). У каждого из них имеется свое место и свой предмет в сфере внутрипроизводственного планирования. Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке, их различия выделены в таблице 10.1.

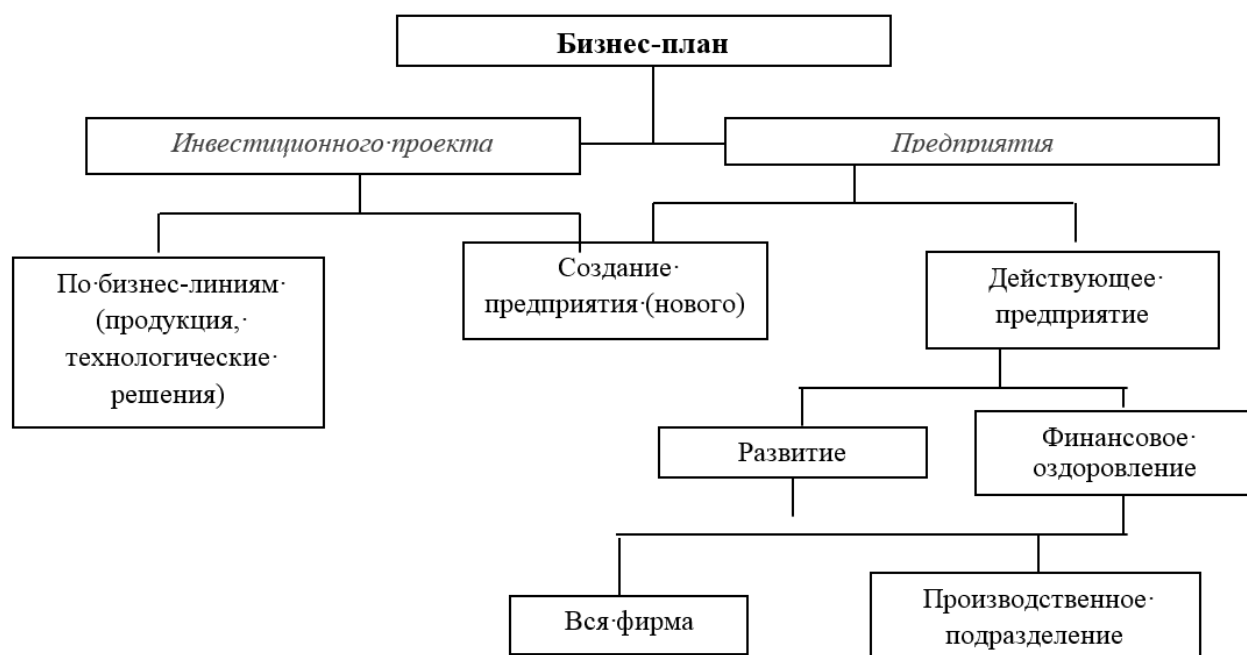


Рисунок 10.1 – Виды бизнес-планов

Таблица 10.1 Виды бизнес-планов, их характеристики

Бизнес-план инвестиционного проекта	Бизнес-план работы организации
1. В основе – одна цель.	1. Охватывает комплекс целей предприятия.
2. Имеет четко очерченные временные рамки выполнения.	2. Предусматривает комплексное непрерывное планирование.
3. Может разрабатываться на длительный период – срок жизни проекта.	3. Разрабатывается обычно на 3-5 лет с детальным планированием на год.
4. Основная задача – привлечение финансовых средств.	4. Регламентация параметров работы предприятия на определенный период.

**Бизнес-план работы организации** в концентрированном виде содержит всю информацию, необходимую менеджерам высшего звена для принятия конкретных управленческих решений, касающихся направления развития организации в будущем.

При составлении бизнес-планов для внешнего источника преследуют три главные цели:

- привлечение инвестиций в требуемом объеме;
- оценка бизнеса с целью продажи или покупки;
- желание заключить стратегический деловой альянс, привлечь новых партнеров.

Несмотря на то, что наиболее часто бизнес-план связан с поиском финансирования, его влияние на внутренние процессы не менее результативно. Бизнес-план в этом случае – это еще и инструмент делегирования ответственности.

Успех предприятия может быть обеспечен, если все имеющиеся ресурсы будут направлены на достижение единой цели и использованы с максимальным эффектом. Этому в значительной степени способствует разработка и внедрение бизнес-плана работы предприятия. Укрупненная схема бизнес-плана предприятия представлена на рисунке 10.2.

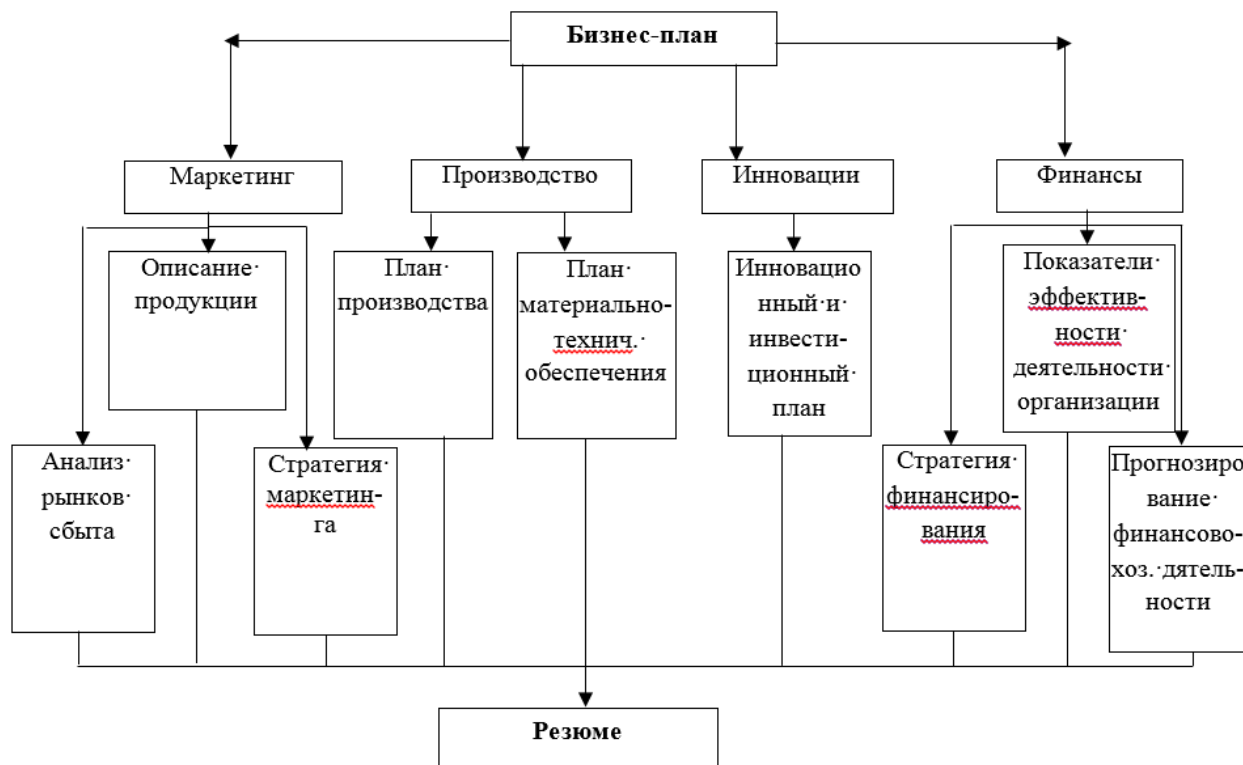


Рисунок 10.2 - Схема разделов бизнес-плана предприятия

**Бизнес-план инвестиционного проекта.** К инвестиционным проектам, обычно, относят такие, в которых главной целью является вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли. На уровне предприятия в основном реализуются инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

С помощью инновационных проектов осуществляется достижение целей и задач стратегического планирования предприятий. Инновационные проекты обычно имеют долговременный характер и связаны со значительным риском. **Задача** такого бизнес-плана – дать целостную системную оценку перспектив конкретного инвестиционного проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

- степени жизнеспособности и устойчивости проекта;

- возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
- предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
- целесообразности оказания мер государственной поддержки;
- служит ориентиром развития проекта.



### 10.5 Структура бизнес-плана

1. В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

2. На **титульном листе** указываются названия инвестиционного проекта (далее – проект), организации-инициатора проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

3. В **содержании** указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

4. **Описательная часть** бизнес-плана инвестиционного проекта должна состоять из следующих основных разделов:

- 1 «Резюме»;
- 2 «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
- 3 «Описание продукции»;
- 4 «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
- 5 «Производственный план»;
- 6 «Организационный план»;
- 7 «Инвестиционный план»;
- 8 «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- 9 «Показатели эффективности проекта»;
- 10 «Юридический план».
- 11 «План по энергосбережению».

5. В бизнес-планах развития в соответствии с Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденными Постановлением Министерства экономики от 30.10.2006 № 186 структура несколько отличается. Такие бизнес-планы должны содержать следующие разделы:

- «Резюме»;
- «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
- «Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
- «Производственный план»;
- «Организационный план»;
- «Инвестиционный и инновационный план»;
- «Энергосбережение»;
- «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- «Показатели эффективности деятельности организации».

6. Ориентировочный **объем описательной части** бизнес-плана должен составлять не менее 20 страниц при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями и не менее 40 страниц - при проведении расчетов в полном объеме. В полном объеме бизнес-планы разрабатываются для проектов, предусматривающих оказание мер государственной поддержки, независимо от их стоимости и для проектов стоимостью свыше 1 млн. долларов США. В остальных случаях бизнес-план составляется в упрощенном варианте. Если бизнес-план составляется для собственных целей (обоснования эффективности будущего бизнеса, текущего и перспективного планирования развития предприятия, обоснования новых видов деятельности, выявления альтернативных стратегий выживания), то его размер не регламентируется.

**Резюме** – краткое описание инвестиционного предложения, отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе ее учредителям и акционерам) на два главных вопроса: «что они получат при успешной реализации данного плана?» и «Каков риск потери ими денег?».

Резюме разрабатывается в конце написания бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (в зависимости от его назначения) 2-4 страницы. Его текст должен быть понятен и не специалисту, что достигается путем минимизации специальных терминов и простотой представления информации.

В этом разделе кратко излагаются следующие характеристики проекта:

- название проекта, например, «проект создания швейного предприятия», «проект технического перевооружения», «проект освоения новых видов продукции» и т.д.;
- цель проекта, например, повышение эффективности производства льняных костюмных тканей за счет внедрения новых ткацких станков. Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора; возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей; руководства предприятия или самого предпринимателя;
- участники проекта, включая собственников, соучредителей, партнеров, в том числе зарубежных инвесторов, кредиторов, государственных или региональных органов власти при оказании финансовой и организационной поддержки и т.д.;
- местоположение проекта (указывается географическое положение, близость к транспортным развязкам, логистическим центрам и т.д.);
- основные потребители;
- основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития;
- информация о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости;
- стоимость и источники финансирования проекта;

- экономическое обоснование проекта (объемы реализации продукции, численность работающих, загрузка производственной мощности);
- показатели эффективности проекта (оформляются в соответствии с таблицей 10.2).

Таблица 10.2 – Сводные показатели по проекту

№ п/п	Наименование показателей	В целом по проекту	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Стоимость инвестиционного проекта		x	x	x	x
2	Суммарная потребность в инвестициях (общие инвестиционные затраты, плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту)					
3	Источники финансирования проекта:					
3.1	собственные средства					
3.2	заемные и привлеченные средства (с указанием вида)					
3.3	государственное участие (с указанием вида)					
4	Доля собственного капитала в объеме инвестиций, %		x	x	x	x
5	Год выхода на проектную мощность					
6	Выручка от реализации продукции	x				
6.1	Выручка от реализации продукции (без учета НДС)	x				
7	Среднесписочная численность работающих, чел.	x				
8	Количество вновь создаваемых и (или) модернизируемых рабочих мест					
9	Выручка от реализации продукции (без учета НДС) на одного работающего	x				
10	Удельный вес экспортных поставок, %	x				
11	Показатели эффективности проекта:					
11.1	динамический срок окупаемости инвестиций		x	x	x	x
11.2	динамический срок окупаемости государственной поддержки		x	x	x	x
11.3	чистый дисконтированный доход		x	x	x	x
11.4	внутренняя норма доходности, %		x	x	x	x
11.5	индекс рентабельности		x	x	x	x
11.6	уровень безубыточности, %	x				
11.7	коэффициент погашения задолженности	x				
11.8	коэффициент текущей ликвидности	x				
11.9	коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	x				
11.10	рентабельность продаж, %	x				
11.11	рентабельность продукции, %	x				

В разделе бизнес-плана «Характеристика предприятия и стратегия его развития» приводится краткая характеристика предприятия, затем проводится

комплексная диагностика предприятия. Цель написания раздела – обосновать стратегию развития организации. Для *вновь создаваемого предприятия* в этом разделе бизнес-плана необходимо указать основные планируемые виды деятельности, собственников предприятия, конкурентные преимущества товара, ключевые факторы успеха, компетентность ключевого персонала. В случае нового строительства приводится описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры).

Важным этапом характеристики предприятия является комплексная диагностика. Комплексная диагностика предприятия включает следующие виды анализа и оценок:

- организационно-управленческий анализ (таблица 10.3);
- финансово-экономический анализ;
- производственно-хозяйственный анализ.

Таблица 10.3 – Организационно-управленческий анализ

Направления анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ системы целей предприятия и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии, целей и стратегий предприятия	Документация предприятия, интервью, планы и результаты стратегического анализа
2. Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
3. Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры
4. Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в организации	Документация предприятия
5. Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и традиций, церемоний	Наблюдения, организационная документация

**Финансово-экономический анализ** – ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. В результате данного анализа выявляются направления и ограничения финансового развития и формируется финансовая стратегия предприятия (таблица 10.4). Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации проводят за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период.

Таблица 10.4 – Финансово-экономический анализ

Направление анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли; оценка факторов, ее определяющих	Отчет о прибылях и убытках
2. Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности	Отчет о движении денежных средств
3. Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния Анализ финансовой устойчивости Анализ ликвидности баланса Анализ деловой активности и платежеспособности Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс предприятия, баланс в индексной и процентной формах
4. Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
5. Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов организации	Расчетные коэффициенты

**Производственно-хозяйственный анализ.** Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения на предприятии производственных ресурсов для производства и реализации продукции. На данном этапе, по сути, выявляется эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентировано предприятие (таблица 10.5).

В соответствии с целью раздела бизнес-плана **«Характеристика предприятия и стратегия его развития»**, на основе результатов анализа внешней и внутренней среды организации, формируется стратегия ее развития. **Внешняя среда** – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Каждая организация, работающая в условиях рыночных отношений, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли.

Таблица 10.5 – Производственно-хозяйственный анализ

Направление анализа	Содержание	Показатели
1. Анализ использования основных средств	Анализ размера, структуры основных средств, динамики их развития Анализ эффективности использования основных средств	Капиталоотдача Капиталоемкость Амортизационная отдача
2. Анализ использования материальных ресурсов	Определение обеспеченности материальными ресурсами Выявление дефицитных материалов Определение ритмичности, качества, комплектности поставок	Материалоотдача Материалоемкость
3. Анализ использования труда и заработной платы	Определение численности и динамики трудовых ресурсов, состава и структуры, уровня квалификации персонала Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы	Производительность труда Доля заработной платы в стоимости продукции Коэффициент опережения производительности труда над темпами роста ср. зарплаты
4. Анализ маркетинговой деятельности	Анализ сегментирования рынка, анализ маркетинговых исследований, анализ организации и планирования маркетинга, анализ сбыта, анализ ценообразования, анализ продвижения	Доля предприятия на рынке, количество и рост лояльных покупателей, рентабельность продаж, темпы роста продаж, эффективность рекламы, рост корпоративных клиентов, рост обслуживаемых сегментов рынка.

Для этого она разрабатывает стратегию – долгосрочную программу действий, адекватную: а) конъюнктуре рынка; б) конкуренции; в) собственным ресурсным возможностям. **Стратегия** – это обобщающая модель длительных действий, необходимых организации для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.

Следует разделять общую стратегию организации и стратегию развития.

**Общая стратегия** организации включает стратегические решения в отношении:

- конкурентных преимуществ предприятия и конкурентной борьбы;
- направлений роста;
- развития хозяйственного портфеля;
- функциональных областей деятельности предприятия (маркетинга; сбыта; производства; финансов; персонала).

Обоснование **стратегии развития** организации включает принятие стратегические решения (типы стратегий) в отношении:

- доли на рынке;
- направлений роста;

- развития хозяйственного портфеля;
- товаров и рынков сбыта;
- конкурентных преимуществ.

**Функциональные стратегии** в отношении функциональных областей деятельности организации (товар, производство, маркетинг, финансы, кадры) отражаются в последующих разделах бизнес-плана.

В разделе бизнес-плана «**Описание продукции**» дается характеристика продукции, которая включает в себя и оценку конкурентоспособности. *Конкурентоспособность товара* – это совокупность его свойств, включая качественные характеристики и цену, которые превосходят аналогичные свойства товаров-конкурентов. Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате его сравнения с другим товаром и, следовательно, является относительным показателем. Конкурентоспособность товара тесно привязана к конкретному рынку и требованиям строго определенных групп потребителей, обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара.

Цель раздела «**Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга**» – убедить заинтересованное лицо (инвестора, кредитора, специалиста администрации СЭЗ и др.) в благоприятных условиях внешней среды для реализации данного проекта.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов.

*Подраздел «Анализ рынков сбыта»* один из наиболее трудоемких и важных, так как почти все разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках. Написание этого раздела требует много дополнительной информации, проведения исследований (опросов, анкетирования), а также необходимости её интерпретации. Источниками такой информации могут быть уже имеющиеся и доступные данные об объемах продаж аналогичных товаров конкурентами, качестве их продукции, применяемых ценах и условиях продаж.

*Емкость рынка* – количество товаров, которое рынок способен поглотить (приобрести) за определенный период времени (как правило, за 1 год) и при определенных условиях. Емкость рынка определяется по конкретному товару (ассортиментной группе) и на конкретном географическом рынке.

Существуют разные подходы к расчету емкости рынка. Рассмотрим некоторые из них. Если *товар ранее производился* и продавался на конкретном географическом рынке, то реальная емкость определяется по формуле

$$E_p = НП + И - Э \pm \Delta Z$$

- где  $E_p$  – емкость рынка реальная;  
 НП – объем национального производства товара на рынке;  
 И – объем импорта;  
 Э – объем экспорта;

$\Delta Z$  – изменение объема запасов (если наблюдается рост запасов, то  $\Delta Z$  вычитаются, если же снижение – то  $\Delta Z$  прибавляется).

Второй способ определения емкости рынка применяется в случае *производства нового* для конкретного географического рынка товара. Он позволяет определить потенциальную емкость рынка по формуле

$$E_p^n = Ч \cdot Н \cdot Ц ,$$

где  $E_p^n$  – емкость рынка потенциальная;

Ч – число потенциальных покупателей товара на конкретном рынке;

Н – среднестатистическая норма потребления данного товара покупателем за 1 год;

Ц – средняя цена товара.

### **Разработка стратегии маркетинга.**

**Сегментирование рынка** является этапом анализа рынка и представляет собой разделение рынка на четкие группы покупателей (сегменты), различающихся между собой по своим потребностям, характеристикам или поведению, но имеющих внутригрупповое единство в отношении к товару и в целом к *комплексу маркетинга* (товар, цена, сбыт и продвижение).

Как следствие, **сегмент** – это группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и/или комплекс маркетинга.

Сегментирование позволяет:

- а) более точно оценить ёмкость и привлекательность рынка;
- б) лучше удовлетворить нужды и потребности покупателей, доработать товар исходя из предпочтений покупателей;
- в) повысить конкурентоспособность как товара, так и производителя, усилить конкурентные преимущества;
- г) создавать и внедрять новые виды продукции;
- д) уклоняться от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- е) лучше спланировать маркетинговые мероприятия по позиционированию и продвижению продукции.

### **Роль и содержание маркетингового анализа**

В целях разработки стратегий по комплексу маркетинга для целевых сегментов необходимо провести маркетинговый анализ на основе экспертного опроса специалистов коммерческой и маркетинговой службы предприятия, а также торговых и маркетинговых посредников.

Контрольный список вопросов для проведения маркетингового анализа включает набор вопросов по элементам комплекса маркетинга.

### **Продукция**

- Каковы конкурентные преимущества продукции?



- Какое качество продукции требуется по сегментам рынка?
- Каков ассортимент продукции?
- Является ли она марочной или нет? Почему?
- Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
- Каков тип упаковки? Почему?
- Каким должен быть срок хранения продукции?
- Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

### ***Цены:***

- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
- Проводятся ли какие-либо мероприятия по стимулированию сбыта?
- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?
- Какова политика дифференциации цен?
- Каковы специальные условия оплаты?

### ***Сбыт/распределение***

- Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам?
- Каковы средства транспортировки продукции?
- Через какое количество точек розничной торговли осуществляется сбыт?
- Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
- Как часто перевозятся товары?
- Какие используются возможности для хранения продукции?
- Как используется система управления запасами продукции?
- Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?
- Существуют ли какие-либо формы кооперации для распределения закупаемой продукции (например, франчайзинг)?

### ***Продвижение товара***

#### ***Личные продажи***

- Какое количество продавцов, осуществляющих личные продажи, в штате?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?
- Как отбирается и нанимается торговый персонал?

- Обучен ли персонал технике переговоров?

### ***Реклама***

- Какие виды и средства рекламы используется /предполагаются использовать?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио - местное, национальное телевидение и т.д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используется?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агентства?

### ***Продвижение на рынок***

- Какие виды скидок используются? В течение какого срока они действуют?
- Осуществляется ли продажа в кредит?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Предлагаются ли подарки покупателям или клиентам?

### ***Связи с общественностью***

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?
- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?
- Осуществляется ли спонсорская или благотворительная деятельность?

**Маркетинговая стратегия** представляет собой главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым организация стремится достигнуть свои маркетинговые цели. Маркетинговые стратегии разрабатываются для каждого целевого сегмента и делятся на:

- **базовые стратегии** (сегментирования рынка, позиционирования товара, проникновения на рынок);
- **стратегии по комплексу маркетинга** (товарная, сбытовая, ценовая и коммуникационная стратегия).

Основная цель раздела бизнес-плана **«Производственный план»** – представить информацию по обеспеченности производственными факторами защищаемого проекта. Для производственного бизнеса рассматриваются вопросы, касающиеся использования производственных мощностей,

материально-технического обеспечения, управления производственным процессом, контроля качества продукции. Важнейшим документом раздела является производственная программа.

В подразделе **«Материально-техническое обеспечение»** производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, теплоэнергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводится следующая информация по закупочной логистике.

1. Перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков. Выбор поставщиков материальных ресурсов осуществляется в соответствии с критериями: цена и качество ресурсов, надежность и условия поставок, удаленность от предприятия, наличие систем управления качеством, финансовое положение, величина резервных мощностей.

2. Процедуры закупок материальных ресурсов. Могут быть следующие процедуры закупки: процедура оформления конкурентного листа, процедура запроса ценовых предложений, конкурсы, закупка из одного источника.

3. Периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам).

4. Требования поставщиков по форме оплаты. Оплата может быть в следующих формах: аванс (предоплата), по факту поставки, в рассрочку, предоставление товарного кредита.

5. Потребность в материальных ресурсах, то есть количество сырья, материалов, комплектующих, необходимых предприятию в плановом периоде. Прогнозирование потребности в сырье и материалах может осуществляться с помощью двух основных групп методов: определение потребности на основе производственной программы, прогнозирование на основе расхода материальных ресурсов.

6. Источники покрытия потребности в материальных ресурсах. Таковыми являются: остатки ресурсов на начало планируемого периода, материалы собственного производства, внутренние ресурсы предприятия, поставки со стороны.

7. Экономия материальных ресурсов по сравнению с действующей технологией.

8. Метод закупки. Он характеризуется объемом и интенсивностью закупки. Выбор метода закупок зависит от таких факторов, как объем партии поставляемых ресурсов, тип ресурсов, профиль предприятия, финансовые возможности предприятия, наличие складов и др.

9. Схема материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов).

10. Обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией.

11. Риски ресурсного обеспечения и методы страхования. Например, срыв поставки (поставка не в срок); недопоставка количества или комплектности; поставка не надлежащего качества.

Цель раздела бизнес-плана **«Организационный план»** – комплексное обоснование организационных мер и мероприятий для того, чтобы реализовать данный проект. В команду управления входят директор и его заместители (руководители служб) по производству, маркетингу, экономике, коммерческой деятельности, кадрам.

В этом подразделе бизнес-плана перечисляются:

- организационно-правовая форма предприятия;
- учредители и принадлежащие им доли в уставном капитале;
- послужной список учредителей (прежнее рабочее место, образование, приобретенные управленческие навыки, возраст, особые способности и интересы, состояние здоровья, финансовое положение и т.д.);
- ключевой персонал организации, его состав и численность, профессиональный уровень. Ключевые должности - директор, заместители, главные специалисты и руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, юрист.

В разделе бизнес-плана **«Организационный план»** в соответствии с основными этапами реализации проекта дается Центральное место отводится обоснованию организационной структуры управления предприятием.

*Разработка организационной структуры управления предприятием включает:*

- определение состава органов управления и их количества;
- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;
- установление количественного состава работников;
- формирование применяемых методов руководства;
- установление информационных взаимосвязей между структурными подразделениями.

Подраздел **«План реализации проекта»** является внутренним документом, его не включают в бизнес-план. Вместе с тем его значение для успешной реализации проекта является значимым. Его составляют в форме календарного графика реализации проекта.

Календарный график реализации проекта представляет собой план согласованных во времени мероприятий, начиная от принятия инвестиционного решения и подготовительных работ до промышленного производства и погашения задолженностей перед заемщиками.

Цель раздела бизнес-плана **«Инвестиционный план»** - планирование общих инвестиционных затрат. Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала.

### Планирование эффективных источников финансирования проекта

Предприятие может получить финансирование из различных источников. Различают следующие виды вложений финансовых ресурсов:

- собственные инвестиционные ресурсы хозяйствующих субъектов;
- инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов;
- банковское кредитование; лизинг;
- ипотечное кредитование;
- ресурсы фондового рынка;
- проектное финансирование;
- государственные инвестиционные ресурсы;
- ресурсы институциональных инвесторов;
- венчурный капитал и перераспределяемые инвестиционные ресурсы.

Раздел бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» в стоимостном выражении обобщает результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана. Цель раздела: доказать, что в результате реализации проекта предприятие улучшит свои финансовые показатели.

К основным таблицам по прогнозированию финансово-хозяйственной деятельности производства (предприятия) относятся:

- расчет прибыли организации (таблица 10.6);
- расчет потока денежных средств;
- проектно-балансовая ведомость.

Таблица 10.6 Расчет прибыли организации прямым методом

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Выручка от реализации продукции					
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции					
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей)					
3.1	Справочно: бюджетные субсидии на покрытие разницы в ценах и тарифах					
4	Условно-переменные издержки					
5	Маржинальная (переменная) прибыль					
6	Условно-постоянные издержки					
7	Прибыль (убыток) от реализации					
8	Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов					
9	Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов					
10	Прибыль (убыток) за отчетный период					
11	Налоги и сборы, производимые из прибыли (доходов)					
12	Расходы и платежи из прибыли					
13	Льготируемая прибыль					

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
14	Чистая прибыль (убыток)					
	В том числе по направлениям использования:	x	x	x	x	x
14.1	резервный фонд					
14.2	на цели накопления					
14.3	на цели потребления					
14.4	прочие (указать)					
15	Справочно: сумма предоставленной льготы по налогу на прибыль					
16	Чистый доход					
17	Погашение задолженности по кредитам (займам)					
18	Погашение задолженности с учетом возмещения из бюджета части процентов					

**Расчет потока денежных средств** дает определение потребности в денежных средствах и источников покрытия этой потребности, осуществляется с помощью бюджета. **Бюджет** – это сопоставление доходов и расходов предприятия за определенный период. Этот документ служит основой для принятия оптимального решения по вопросу привлечения собственных или заемных средств, в тот или иной период времени.

**Состав и методы расчета показателей эффективности проекта.** Этот раздел разрабатывается только для инвестиционных проектов. Для бизнес-планов, не требующих инвестиций, расчет экономических показателей приводится в разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

К показателям эффективности проекта относят:

- чистый дисконтированный доход,
- простой срок окупаемости проекта,
- динамический срок окупаемости проекта,
- валютная окупаемость проекта,
- внутренняя норма доходности,
- индекс рентабельности,
- коэффициент покрытия задолженности,
- уровень безубыточности,
- финансово-экономические показатели.