**Тема 12. Планирование как функция менеджмента.**

1. Роль планирования в организации и управлении производством.

Планирование – это процесс или совокупность действий хозяйствующего субъекта по установлению целей и задач его функционирования.

Планирование необходимо для разработки и реализации организационно-управленческих решений на предприятии о целях, средствах и действиях. В то же время оно является основной формой взаимоувязки всех факторов производства.

В конечном счете планирование позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности по выпуску продукции со сложившимся на рынке спросом и предложением. Это вытекает из самой сущности планирования:

– во-первых, планирование имеет дело с выбором возможной альтернативы развития предприятия в перспективе;

– во-вторых, реализация избранной альтернативы осуществляется на основе организационно-управленческих решений (ОУР), принимаемых в настоящее время;

– в-третьих, планирование представляет собой непрерывный процесс принятия ОУР, в ходе которых устанавливаются и постоянно уточняются по времени цели и задачи развития предприятия (начиная с подготовки, организации производства, затем реализации продукции и заканчивая дальнейшим развитием производства); определяются стратегия и политика по их достижению, разрабатываются долгосрочные планы, в которых скоординировано выполнение показателей, отражающих различные стороны ведения экономики предприятия;

– в-четвертых, исходной посылкой планирования является принцип, согласно которому предприятие (фирма) должно быть рентабельно и обеспечивать денежные поступления в объеме, удовлетворяющем заинтересованных в результатах работы предприятия собственников, учредителей, акционеров, государства и т. д.;

– в-пятых, из-за различий в самой сущности и характере проявления факторов производства и задач, вытекающих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное. Так, например, приобретение оборудования и характер его использования, кадровая политика, определение номенклатуры продукции и рынка сбыта требуют их рассмотрения в долговременном плане. В то же время текущее обеспечение предприятия сырьем и материалами, плата за воду и энергию нуждаются в анализе в краткосрочном периоде.

Долгосрочное (перспективное, стратегическое) планирование основывается на прогнозировании, и его объектами являются организационная структура предприятия, его производственные мощности, инвестиции, потребности в финансовых средствах, НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), оценка перспективной потребности в новых видах продукции, товарно-сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта, определение доли рынков и т. п. Долгосрочное планирование охватывает срок многократных пятилеток (5,10, 15 и более лет). Среднесрочное планирование (от 2 до 5 лет) примыкает к долгосрочному, составляет часть стратегического планирования.

Краткосрочное (текущее) планирование обычно рассчитано на 1-2 года (с учетом переходящего объема работ). Оно разрабатывается в размере перспективных (стратегических) планов и уточняет их показатели в установленные кратковременные периоды времени. В составе такого планирования организуется так называемое оперативно-производственное планирование и диспетчирование производства.

Как бы разнообразны не были формы, принципы и методы планирования (о чем пойдет речь подробно в следующем подразделе), в конечном итоге все организационно-управленческие решения (ОУР) принимают люди, которые должны рассматриваться в качестве основных компонентов процесса планирования. По этой причине сам процесс планирования должен проводиться систематически и быть эффективным, с тем чтобы помочь менеджерам, специалистам и другим работникам предприятий принимать правильные решения как в типовых (повторяющихся), так и новых (иногда форс-мажорных) обстоятельствах.

Важность этой работы не зря часто выражают в виде афоризма: «Планировать или быть планируемым». Суть его в конечном итоге сводится к тому, что предприятие, которое не умеет или не считает целесообразным делать это, само оказывается объектом планирования или средством достижения чужих целей.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

Рыночное планирование на предприятии служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управление производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации и управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия.

Планирование на предприятии − это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

* ***формулирование*** состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
* ***обоснование*** выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
* ***планирование*** основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
* ***определение потребности*** ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
* ***проектирование внедрения*** разработанных планов и контроль за их выполнением.

В планировании обоснование принимаемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты. Теория планирования использует такое предположение, что каждое предприятие будет стремиться к повышению совокупной прибыли, обоснованию планов предприятия по выбору вида выпускаемой продукции, набору требуемой рабочей силы, закупках необходимых ресурсов для организации производства определенного количества товаров и получению максимальной прибыли.

1. План как инструмент достижения цели организации.

План − это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности.

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы или вида рыночного планирования: технико-экономические и оперативно-производственные.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехом, участком и рабочим местом, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства.

Система планов на предприятии может быть систематизирована по таким основным классификационным признакам как:

1. по содержанию следует выделить: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;
2. по уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают такие виды, как корпоративное и заводское − на высшем уровне управления. На среднем уровне применяется цеховая система планирования, на нижнем - производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;
3. по методам обоснования находят применение системы рыночного, индикативного и административного или централизованного планирования;
4. по времени охвата планирование бывает краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1-3лет) и долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);
5. по сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;
6. по стадиям разработок планирование бывает предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательным;
7. по степени точности планирование бывает уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;
8. по типам целей планирование может быть оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.

*Тактическое планирование* заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции).

*Стратегическое планирование* включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов.

*Нормативное планирование* требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.

В зарубежной науке и практике в планировании будущего корпорации принято выделять четыре основных вида ориентации или технологии составления планов.

По классификации Р. Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным.

*Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

*Инактивное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях, бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

*Преактивное планирование* направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях "сверху вниз". Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

*Интерактивное планирование* заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т.п.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

*Формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;

*Обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

*Планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

*Определение* потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

*Проектирование* внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен на американских фирмах. На отечественных предприятиях также применяется подобная технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

1. составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
2. организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;
3. контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на российских предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок.

1. Понятие планирования.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения на определенных временных горизонтах. Любое планирование представляет собой оценку поставленной организацией цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны тогда, когда это станет нужно, и в тех количествах, которые потребуются.

Независимо от того, какой «комплект» функций приписывается процессу управления, и какие бы трактовки функций управления ни предлагали теоретики, в числе основных все они называют планирование.

Роль планирования в деятельности организации связана с финансовыми ресурсами, в первую очередь с денежными. Однако достаточно вспомнить о проблемах, связанных с неурожаями, войнами, забастовками, чтобы понять, что хотя деньги и важны, они являются лишь одним из факторов, которые следует учитывать при планировании. Это достаточно сложная задача, поэтому сотрудники предприятия, которые готовят данные для анализа и планирования, должны быть знакомы с математическими, статистическими и прочими методами прогнозирования. Весьма актуальны эти методы и для проведения маркетингового анализа. Прогнозирование емкости рынка и объемов продаж продукции − это отправная точка любого процесса планирования в рыночной экономике. Мы оставим рассмотрение этих процедур за скобками, поскольку это отдельная, весьма объемная часть управленческого экономического анализа. Для нас принципиально другое - прогноз объемов реализации используется в каждом цикле бюджетирования как основа первого из функциональных бюджетов (бюджета продаж), но бухгалтер-аналитик использует его лишь как одно из исходных данных, не углубляясь в то, как этот прогноз был получен. Эти данные относятся к сфере ответственности руководителя маркетинговой службы, роль же бухгалтера-аналитика состоит в координации процесса бюджетирования и сведении воедино данных поступающих из разных источников.

Профессиональная подготовка производственных, сбытовых и инвестиционных планов является важным фактором успешной деятельности предприятия в рыночной экономике. Необходимость составления планов определяется многими причинами, главной из которых является неопределенность будущего. Именно эта фундаментальная особенность нашего мира требует специальных упреждающих действий для оптимизации экономических последствий.

1. Понятие стратегии и сущность стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Разработка стратегии должна проводиться с учетом системы целей и приоритетов организации, а также правил, регламентирующих процесс реализации стратегии (например, формирование оргструктуры, выполнение специальных операций и т.д.).

Стратегия (стратегический план) организации имеет характеристики:

– разрабатывается с точки зрения перспективы всей организации, а не одного ее элемента или индивида

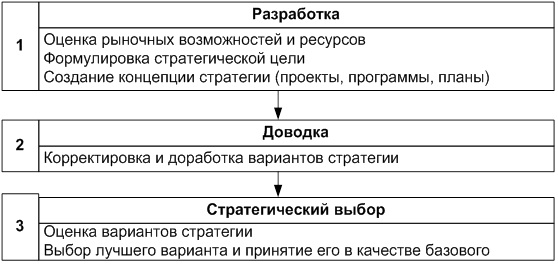
– обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными

– придает фирме определенность, индивидуальность и привлекательность со стороны контрагентов

– должны быть целостными в течение определенного времени, но достаточно гибкими при необходимости модификации и переориентации

– должны быть направлены на решение проблем или получение выгоды (прибыли)

Стадии формирования стратегий



Возможные модели формирования стратегии (по Г. Минцбергу):

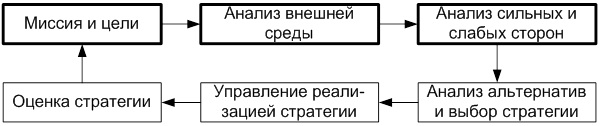
1) плановая модель.

Стратегия разрабатывается специалистами-плановиками под руководством первого лица рациональным способом. Например, стратегия слияния, диверсификации.

2) предпринимательская модель. Стратегия разрабатывается на основании глубоко личного, интуитивного познания и понимания бизнеса, проблемы и т.д.

3) модель обучения на опыте. Формирование стратегии носит развивающий характер. Стратегия может иметь многочисленные последующие корректировки по мере смены условий. В разработке участвует максимальное количество работников разного ранга.

Процесс стратегического планирования:



При реализации стратегического планирования используются следующие модели:

– Модель оценки перспектив развития организации по GAP-анализу

– Портфельная матрица Мак-Кинси

– Модель А.Томпсона и А.Стрикленда

– Комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS)

– SWOT-анализ

1. Инструменты стратегического планирования.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Методы и инструменты планирования | Краткая характеристика | Результат |
| **1 этап: Анализ среды – основа выработки стратегии развития** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
| 1. | SWOT-анализ | SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной деятельности предприятия, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. | Матрица-SWOT, матрица возможностей, матрица угроз |
| 2. | Конкурентный анализ | Конкурентный анализ - это глубокое всестороннее исследование кон курентного положения предприятия и доступных рынков в целях формирования эффективной стратегии развития. Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов):  -   определение главных экономических характеристик отрасли;  -   определение движущих сил развития отрасли;  -   оценка сил конкуренции;  -   оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли;  -   анализ ближайших конкурентов, их возможных действий;  -   определение ключевых факторов успеха;  -   оценка перспектив развития отрасли | Главные экономические характеристики отрасли, характеристики основных конкурентов, ключевые факторы успеха, перспективы развития отрасли |
| 3. | Сравнительный отраслевой анализ | Объект такого анализа — показатели предприятий одной отрасли, например, оборот и производительность труда, рентабельность | Отраслевая система технико-экономических мультипликаторов |
| 4. | Анализ ресурсов | Анализ ресурсов – это анализ внутренней среды предприятия. Такой анализ рекомендуется проводить в три этапа:  1. Создание профиля ресурсов – нужно описать и оценить имеющиеся в наличии финансовые (например, выручка), организационные (например, информационные системы), технологические ресурсы. Можно также сравнить свои ресурсы и ресурсы ближайшего конкурента.  2. Определение сильных и слабых сторон – созданный профиль ресурсов сопоставляется с требованиями рынка. Тем самым предприятие определяет свои сильные стороны, исходя из которых и можно разработать успешную стратегию. Кроме того, идентифицируются слабые стороны, которые должны быть внимательно проработаны и по возможности элиминированы.  3. Идентификация специфических компетенций – сильные и слабые стороны предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента. Таким образом выделяются те области деятельности, в которых данное предприятие обладает несомненными конкурентными преимуществами. | Профиль ресурсов,  сильные и слабые стороны предприятия,  специфические компетенции |
| 5. | Конкурентный анализ по модели "5 сил" М. Портера | Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера проводился путем анализа пяти внешних сил:  •     рыночной властью поставщиков;  •     рыночной властью покупателей:  •     властью существующих конкурентов;  •     угрозой появления новых конкурентов;  •     угрозой появления товаров-субститутов.  Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места» проекта, с тем чтобы мак­симально эффективно приложить усилия к укреплению его устойчиво­сти и ослаблению позиций конкурентов. Анализ проводился в два этапа:  1.   Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.  2.   Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий. | Расчет рыночной власти основных детерминант |
| *Рекомендуемые* | | | |
| 1. | Функционально-стоимостной анализ | Объектом функционально-стоимостного анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы. Этот анализ позволяет оптимизировать, с точки зрения соотношения «затраты—результаты», выполнение процессов, требуемых для разработки и производства того или иного продукта. Используя этот метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемый от производства того или иного товара или услуги | Планируемая прибыль от производства и/или реализации продукции |
| 2. | Бенчмаркинг (benchmarking) | Бенчмаркинг — аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству продуктов мирового класса как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом данного анализа являются продукты и их компоненты, а также функции и процессы на предприятии, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции. В центре анализа чаще всего стоит сравнение одних и тех же функций, выполняемых различными предприятиями отрасли для выявления «лучшего в своем классе». Цель такого анализа — обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и причин этих явлений в сравнении с «лучшим в своем классе» и принятие соответствующих мер по их устранению | Сравнительный анализ бизнес-процессов предприятия и бизнес-процессов анализируемых компаний, области для улучшения деятельности предприятия |
| **2 этап: Определение миссии и целей организации** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
| 1. | Мозговой штурм | Метод мозгового штурма (мозговая атака, мозговой штурм, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания. | Проекты миссий предприятия, цели предприятия |
| 2. | Дерево целей | Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева») | Иерархия целей |
| ***Рекомендуемые*** | | | |
| 1. | Бизнес-инжиниринг | Бизнес- инжиниринг (business-engineering) - это современная технология управления, основанная на системном подходе. Компания как отрытая система описывается формально, точно, полно и всесторонне путем построения базовых информационных моделей предприятия (в первую очередь, организационно-функциональной структуры и бизнес- процессов) во взаимодействии с моделью внешней среды. При формулировании миссии предприятия определяется необходимый набор функций, обеспечивающий эффективный процесс ее разработки. | Процесс разработки миссии предприятия, миссия как внутрифирменный регламент |
| 2. | Методы нейро-лингвистического программирования | Нейро-лингвистическое программирование (НЛП) предоставляет новый набор технических средств и методов позволяющих, во-первых,  организовать процесс определения миссии и целей более эффективно, во-вторых, повысить качество непосредственно самой миссии и целей предприятия. | Цели и миссия предприятия, разработанные с учетом психологических  особенностей заинтересованных сторон |
| 3. | Методы внутреннего и внешнего PR | На последней стадии разработки мисси и целей предприятия – объявлении и распространении, необходимо воспользоваться методами внутреннего и внешнего PR для обеспечения имиджа организации на базе делового кредо | Улучшение делового имиджа предприятия |
| **3 этап: Выбор стратегии и базовых сценариев** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
| 1. | Метод Бостонской консалтинговой группы (матричный) | Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка | Матрица «темп роста – доля рынка» |
| 2. | Метод «Мак-кинси» (матричный) | Основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки) | Матрица «Мак-кинси» |
| 3. | Метод кривых освоения | Метод основан на построении зависимости между размером затрат на производство и его объема | Определение эффективности  от  освоения  новой  продукции  (эффективность  качества  реализации  процесса  освоения) |
| 4. | Модель Shell/DPM, | Модель Shell/DPM представляет двумерную таблицу, где оси Х и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Точнее, ось Х отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли. На основе анализа конкурентной позиции и отраслевой привлекательности определяются возможные стратегии | Проекты стратегий |
| 5. | Модель ADL/LC | Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек. Модель предполагает выбор уточненной стратегии развития предприятия на базе рассмотренной матрицы | Проекты стратегий |
| 6. | Метод жизненного цикла товара | Метод основан на определении стратегических направлений и действий для каждой стадии жизненного цикла товара (освоение, рост, зрелость, спад) | Стратегические направления развития продуктов |
| ***Рекомендуемые*** | | | |
| 1. | PIMS-анализ | Анализ основан на использовании эмпи­рической модели, связывающей широкий диапазон стратегических пере­менных (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной при­быльности и способностью организации генерировать наличность | Проекты стратегий |
| 2. | Анализ «разрывов» | При анализе «разрывов» сравнивают три возможных сценарии развития фирмы:  ·         1) какого оборота (прибыли и других характеристик работы предприятия) можно достичь, если в будущем в процессе продаж ничего не изменится (сценарий А);  ·         2) какого оборота можно достичь, если попытаться при максимальном напряжении сил проникнуть более интенсивно с существующим продуктом на существующие рынки (сценарий Б) и дополнительно развивать новые продукты и/или новые рынки (сценарий В).  Разницу между результатами по сценариям Б и А называют оперативным разрывом, а между результатами по сценариям В и Б - стратегическим разрывом. Эта терминология подчеркивает нововведений в стратегическом плане фирмы - разработки новых продуктов или выхода на новые рынки, или и того и другого вместе. | Сценарии развития предприятия |
| 4. | Анализ портфеля | Портфельный анализ -стратегический анализ диверсифицированной. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. | Матрицы анализа портфеля бизнесов |
| 5. | Метод проверочного списка | Метод основан на определении экспертной оценки проектов с учетом выделенных «факторов успехов» (критериев).  Оценки даются в качественном виде (измерены в порядковой шкале). Метод актуален для экспресс оценки возможных стратегий | Экспертная оценка проектов |
| 6. | Метод оценки по системе баллов | Метод основан на определении экспертной оценки проектов с учетом выделенных «факторов успехов» (критериев).  Оценки даются в количественном виде (измерены в порядковой шкале). | Экспертная оценка проектов |
| **4 этап. Разработка  базовой стратегии** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
| 1. | Модель И. Ансоффа | Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностиеским инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Согласно этой модели в целях обеспечения целостности стратегический план предприятия должен содержать финансовую и административную стратегии. Причем финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, направленных на обеспечение прироста финансового потенциала предприятия. В свою очередь, административная стратегия предполагает набор правил по организационному развитию предприятия. Стратегия развития предприятия, с одной стороны, должна быть связана с конкретными стратегическими альтернативами, а с другой - с синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия. Наиболее существенным отличием модели стратегического планирования И.  Ансоффа является учет обратной связи, которая обеспечивает интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность ее реализации. | Проекты стратегий |
| 2. | Модель Г. Стейнера | Эта модель представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие; новые, но связанные с существующими; и совершенно новые. Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях рынок-продукт. Модель используется:  - для определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;  - выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, т.е. при формировании портфеля ценных бумаг фирмы. | Проекты стратегий |
| 3. | Модель Д.Абеля | Помощью матрицы Д. Абеля возможно определить область бизнеса в трех измерениях:  1)  обслуживаемые группы покупателей;  2)  потребности покупателей;  3)  технология, используемая при разработке и производстве продукта. Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность). | Проекты стратегий |
| 4. | Метод мозгового штурма | Метод мозгового штурма активно применяется при разработке стратегий предприятия. Для этого формируется рабочая группа, включающая в себя сотрудников предприятия, проводятся обсуждения вариантов стратегий и окончательный выбор проекта стратегии. | Проекты стратегий |
| Рекомендуемые | | | |
| 1. | Качественное развертывание планов | Качественное развертывание планов – инструмент, позволяющий посредством развертывания задач, работ, ресурсов, ответственности, деятельности предприятия по обеспечению такого качества на каждом этапе, которое гарантировало бы получение конечного результата, соответствующего ожиданиям руководства предприятия. Область применения методики охватывает планирование и оценку деятельности предприятия на год, квартал, месяц. Методика распространяется и на руководителей предприятия, и на всех сотрудников в области планирования персональной деятельности. | Проекты стратегий, [проекты бюджетов](http://www.master-effect.biz/index.php?id=99),иерархия целей |
| **5 этап. Реализация стратегии** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
|  | Методы сетевого планирования | Методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта. Основываются на разработанных практически одновременно и независимо методе критического пути и методе оценки и пересмотра планов PERT (Program Evaluation and Review Technique). | Сетевая диаграмма |
|  | Структура Разбиения Работ | Структура разбиения работ является изначальным инструментом для организации работ, обеспечивающим разделение общего объема планируемых работ в соответствии со структурой их выполнения в организации. На нижнем уровне детализации выделяются работы, соответствующие детализированным элементам деятельности, отображаемым в сетевой модели. Структура разбиения работ предоставляет иерархический формат, который помогает руководителям в:  -   структуризации работ на основные компоненты и подкомпоненты  -   обеспечении направленности деятельности на достижение всего комплекса целей  -   разработке системы ответственности за выполнение работ  -   разработке системы отчетности и обобщения информации. | Структурная схема организации |
| ***Рекомендуемые*** | | | |
| 1. | Система сбалансированных показателей | Стратегическая карта сбалансированной системы показателей представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий. Такие показатели, как ROI, стоимость для акционеров, прибыльность, рост доходов и удельные издержки, являются отсроченными индикаторами, свидетельствующими об успехе или провале стратегии компании. Клиентская составляющая определяет предложение потребительной ценности для целевых клиентов. Потребительское предложение в данном случае - условие, при котором нематериальные активы создают стоимость. Постоянное соответствие действий и возможностей предложению потребительной ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.  См. также Техническое задание на разработку ССП | Стратегические карты |
| **6. Оценка и контроль выполнения стратегии** | | | |
| ***Обязательные (наиболее распространенные)*** | | | |
| 1. | Стратегический аудит | Стратегический аудит — это проверка и оценка качества работы тех подразделений организации, в которых ведется стратегическое управление. Такой аудит может быть либо всеобъемлющим, т.е. затрагивать этапы процесса стратегического управления, либо направленным — затрагивать лишь часть процесса. Кроме того, аудит может быть формализованным, т.е. строго следовать организационным правилам и процедурам, или неформализованным, дающим менеджеру широкую свободу при принятии решений о том, как проводить оценку работы организации и когда это делать. | Оценка качества разработанных стратегий |
| 2. | Внутренний аудит | Внутренний аудит - это деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления | Отчет о внутреннем аудите |
| ***Рекомендуемые*** | | | |
| 1. | Диагностическая самооценка | Самооценка - это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности, эффективности и уровне зрелости системы управления персоналом. Самооценку обычно инициирует руководство организации. Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы управления персоналом и определения основных областей для улучшения. Периодичность самооценки обеспечивает регулярную возможность выявления возникающих недостатков, составления планов их устранения, осуществления контроля изменений, а, следовательно, позволяет оптимизировать работу предприятия на благо Клиента и Персонала. | Отчет о самооценке, области для улучшения |

1. Бизнес-план: понятие, назначение, структура.

Бизнес-план − это комплексный документ, содержащий все основные аспекты планирования деятельности предприятия и разрабатываемый как для обоснования конкретных инвестиционных проектов, так и для управления текущей и стратегической финансовой деятельностью. Бизнес-план может и должен быть разработан и для предприятий, выпускающих продукцию, и для тех, кто специализируется на оказании услуг, торговой деятельности и т.д. От этого будет зависеть как его структура, так и прогноз основных параметров деятельности.

В рамках бизнес-плана определяются цели, пути и средства их достижения. В итоге разработанный документ будут читать потенциальные кредиторы, инвесторы, что позволит обеспечить приток финансовых средств на предприятие. Именно это обстоятельство следует учитывать при разработке финансового раздела бизнес-плана.

Бизнес-план − объемный документ, разносторонне отражающий стратегию развития предприятия, его разделы взаимосвязаны и являются базовыми для финансовых проектировок.

В зарубежной и отечественной литературе можно встретить различные варианты структуры бизнес-плана, а также названия его разделов. В значительной степени это зависит оттого, к какой сфере деятельности относится конкретное предприятие.

Мы будем рассматривать структуру и предлагаемые названия разделов бизнес-плана на примере предприятия, которое производит и реализует пищевые продукты. Данный пример связан с разработкой бизнес-плана в связи с желанием предприятия выпускать новый вид продукции.

Раздел I. Резюме

Фактически резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана (3-4 страницы текста). Этот раздел находится вначале, хотя его написание осуществляется в конце всей работы. Цель резюме − изложение основных положений разработанного бизнес-плана, чтобы в сжатом виде дать представление о содержании этого документа.

В начале резюме формулируются цели и стратегии, с помощью которых они будут достижимы. Далее дается характеристика выпускаемой продукции, в том числе планируемой к выпуску; ее особенности по сравнению с представленной на рынке, основные финансовые показатели в перспективе, потребность в финансировании и направления использования полученных средств.

Последняя страница резюме должна содержать финансовые результаты, ожидаемые от проекта (финансовое резюме). Здесь приводятся сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, затратах на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности (рентабельности) вложений, указание о возможном периоде возврата капвложений или предоставленных в кредит средствах.

Раздел II. Общее описание предприятия

В этом разделе дается полное и сокращенное наименование предприятия, дата регистрации, описание основных видов деятельности предприятия (код ОКОНХ), его организационно-правовая форма, форма собственности (код СКФС), доля государства в капитале, подчиненность предприятия − вышестоящий орган.

Излагаются намерения по производству и сбыту продукции, указываются географические пределы развития бизнеса, сведения о том, какой стадии развития достигло предприятие, имеет ли полностью разработанный ассортимент продукции и т.д.

Важным представляется четкое формулирование цели бизнеса (выход на определенный объем продаж или в определенные географические районы, выпуск нового вида продукции и т.д.). Главное, чтобы цели были четкими и однозначными, выглядели реалистично и были достижимы. Именно поэтому при их формулировании стоит придерживаться правила SMART, предусматривающего, что они должны также быть:

* конкретными (Specific). Например, ежегодно увеличивать объем продаж на 10%;
* поддающимися измерению (Measurable). В качестве цели необходимо использовать такие показатели, как объем продаж, объем чистой прибыли, рыночная доля и др.;
* достижимыми (Achievable) при наличии имеющихся ресурсов и вариантов их пополнения, предлагаемых в бизнес-плане;
* реалистичными (Realistic), основанными на достигнутом уровне развития;
* привязанными ко времени (Timed), что означает четкое формулирование сроков достижения поставленной цели.

Указываются также сведения о том, какой стадии развития достигло предприятие.

Раздел III. Товары и услуги

Основной целью данного раздела является профессиональная характеристика привлекательных черт продукции и услуг, выпускаемых или оказываемых данным предприятием.

Здесь дается описание физических характеристик продукции, направлений ее возможного использования и привлекательности для потребителя ее свойств. Это позволяет подчеркнуть уникальность продукта или услуги, выделить его из числа одноименной продукции конкурентов.

Кредитор или инвестор, читающий бизнес-план, из этого раздела должен сделать для себя вывод о преимуществе потребительных свойств продукции именно данного предприятия, понять, чем они отличаются от аналогов других производителей. Далее в маркетинг- плане эти товары и услуги рассматриваются с позиций перспектив продаж, выработки соответствующей стратегии маркетинга.

Раздел IV. Маркетинг-план

Это один из важнейших разделов бизнес-плана, так как многие кредиторы и инвесторы считают, что успех нового предприятия или выпуска новой продукции и услуг можно прогнозировать, лишь принимая во внимание факторы, определяющие спрос на товар или услугу.

В результате разработки маркетинг-плана мы должны получить важнейший показатель для дальнейших финансовых проектировок — объем продаж производимой продукции по всему ассортименту и в целом по предприятию.

В данном разделе должны быть рассмотрены важные аспекты программы маркетинга. В первую очередь необходимо исследование рынков, на которые «нацелен» бизнес, выявление отличительных характеристик и размеров основных рынков и сегментов рынков. Важнейшей составляющей является также оценка степени существующей конкуренции и се воздействие на предприятие. Рассматривая предприятия-конкуренты, следует определить ту долю поставок каждым из них, которую они составляют на том или ином сегменте рынка, определить на этой основе ту долю рынка, которая будет принадлежать данному предприятию (объем реализации продукции в физическом выражении).

Далее должна быть представлена стратегия маркетинга, проводимая предприятием. В первую очередь следует показать, как предприятие намерено добиваться достижения намечаемых объемов продаж (создание службы сбыта для прямого маркетинга или использование дилерской сети, дистрибьюторов, посредников; численность, квалификация сотрудников). В обеспечении сбыта продукции большая роль отводится рекламе. При этом важно определить, какие инструменты будут использованы для этой цели (пресса, рассылка по почте и т.д.).

Определение основного параметра для дальнейших финансовых проектировок − объема продаж по всему ассортименту выпускаемой продукции − основано на расчетах прогнозных значений объемов реализации (в физическом измерении) и цен на соответствующую продукцию.

Наряду с объемом реализации в физическом измерении основополагающим является правильное обоснование в маркетинг- плане прогнозных значений уровня цен на основе изучения конкурентных материалов. Именно поэтому имеет смысл привести общую структуру цен и обосновать ее, рассмотреть изменение цен во времени в зависимости от объемов реализации.

В разработке маркетинг-плана наиболее сложным является определение перспектив сбыта продукции, а также прогноза цен. Разработка различных возможных сценариев на прогнозируемый период определит и различный уровень показателей объемов продаж (в стоимостном выражении), а значит и изменения всех финансовых параметров деятельности предприятия, которые учтены в проектировке финансового раздела бизнес-плана. Следует разрабатывать как консервативный вариант (т.е. наиболее вероятный), так и оптимистический.

Если предприятие собирается выпускать несколько наименований продукции, прогнозы объемов реализации, цен и объемов продаж должны быть выполнены по каждому продукту, а затем объем продаж суммируется для определения общего итога.

Раздел V. Производственный план

Важнейшим показателем для финансовых проектировок является себестоимость производимой продукции. Именно поэтому производственная составляющая в стоимостном выражении должна быть разработана в данном разделе наиболее подробно, учитывая, что в нем всесторонне представлен процесс производства и все его составляющие.

Собственно производство отражено описанием технологических процессов, производственных мощностей, особенностей задействованного оборудования, сырья, материалов.

Серьезное внимание отводится определению поставщиков сырья и материалов, цен на них.

Рассмотрение потребностей в трудовых ресурсах имеет важнейшее значение для полного понимания производственной стороны бизнеса. Как правило, указываются общие, а также специальные требования к уровню квалификации персонала.

В этом разделе описывается также уровень сервиса, который будет обеспечен после того, как потребитель приобретет товар или услугу. Сервис рассматривается как один из главных источников доходов предприятия в послепродажный период, поэтому условия его предоставления являются достаточно важными для пополнения источников средств.

Главным параметром, связывающим данный раздел с финансовым разделом бизнес-плана, является объем средств, которые понадобятся для осуществления разрабатываемых перспектив. Вот почему предельно важен достоверный прогноз цен на сырье, материалы, оборудование, трудовые ресурсы, возможные изменения в технологических процессах и др. Здесь важно правильно определить объемы производства по годам, так как от их уровня также будут зависеть затраты предприятия. От правильного прогноза объемов затрат (издержек производства) будет зависеть достоверность всех дальнейших финансовых проектировок.

Результаты разработки производственного плана по каждому из пяти лет прогнозного периода сведены к следующим основным проектировкам и представлены в табличной форме:

* прогнозируемый объем выпуска продукции (в физическом измерении);
* определение потребности в основных фондах (в стоимостном выражении);
* определение потребности в ресурсах (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергия). Эти показатели должны быть разработаны в физическом измерении и в стоимостном выражении;
* расчет потребности в кадрах и затрат на оплату груда;
* смета расходов и калькуляция себестоимости продукции.

Данные проектировки, итогом которых является расчет объемов затрат предприятия по каждому году прогнозного периода, являются основополагающими для дальнейшего определения потребностей в финансовых средствах.Реалистичность этих проектировок очень важна для потенциального инвестора или кредитора, так как правильное определение потребностей в финансовых ресурсах, а значит и их источников (в рамках финансового раздела бизнес-плана) позволит предприятию успешно реализовать поставленные цели.

Другим важнейшим параметром, получаемым в процессе разработки производственного плана, является себестоимость планируемой к выпуску продукции по всему ассортименту. Этот показатель используется для расчета уровня рентабельности продукции при финансовых проектировках.

Раздел VI. Организация управления

В данном разделе должна быть проведена оценка имеющихся кадров (численный состав), а также определена потребность в привлечении специалистов.

Далее целесообразно дать организационную структуру, показывающую связи и разделение ответственности между звеньями управления. Часто в данный раздел включаются разъяснения по поводу подбора необходимых кадров, их специальная подготовка, подходы к определению уровня оплаты труда. Могут быть приведены структура заработной платы, система стимулирования работников.

Данный раздел связан с финансовыми проектировками бизнес-плана, так как оценка затрат на управленческий персонал учитывается при определении себестоимости продукции.

Раздел VII. Капитал и организационно-правовая форма предприятия

В этом разделе дастся обоснование выбора организационно-правовой формы предприятия (акционерное общество, товарищество, общество с ограниченной ответственностью и т.д.). Здесь также необходимо указать, какие финансовые ресурсы потребуются для того, чтобы предприятие успешно развивалось в прогнозируемый период. Дав общие объемы потребностей в финансовых ресурсах, следует назвать источники средств, имеющиеся в данный момент и планируемые на перспективу (собственные средства, ссуды, кредиты и т.д.), а также дать направления использования финансовых средств.

Одной из сложнейших задач является определение возможных источников привлекаемых средств исходя из знания ситуации на финансовых рынках, конкретного опыта общения предприятия с кредитными организациями, инвесторами и др.

Раздел VIII. Финансовый план

Данный раздел является ключевым в бизнес-плане. В нем рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности предприятия и наиболее эффективного использования имеющихся средств на основе текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды. Именно этот раздел бизнес-плана дает ответы главным рецензентам относительно целесообразности сотрудничества в этом предприятии: инвесторы узнают об уровне прибыли, на который они могут рассчитывать, кредиторы − о способности возможного заемщика обслуживать долг в определенных объемах.

Прогнозные проектировки являются наиболее уязвимыми с точки зрения степени неопределенности. Более того, они связаны с различными вариантами уровня сбыта продукции (услуг), разработанными в маркетинг-плане, а также уровнем себестоимости выпускаемой продукции. Именно поэтому финансовые проектировки должны быть многовариантны. Очень важно полное соответствие сведений данного раздела с расчетами, представленными в остальной части бизнес-плана.