

3.2 Тактическое планирование. Бизнес-план

3.2.1 Тактическое планирование как разработка функциональных планов (стратегий) предприятия

Выполнение выбранной стратегии предприятия, рассчитанной на 10-15 лет, ее контроль и оценка предполагают выполнения тактического планирования, рассчитанного на 1-5 лет. **Тактическое планирование** подразумевает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на реорганизацию одной или нескольких функциональных областей предприятия.

Тактическое планирование требует общего плана развития предприятия. Для этого необходимо построить **функциональные планы**, то есть планы (стратегии) развития отдельных функций предприятия:

- план производства продукции (производственная программа);
- план маркетинга;
- план инноваций (научные исследования и разработки);
- план инвестиций;
- план материально-технического обеспечения;
- план по внешнеэкономической деятельности;
- план по труду и персоналу;
- план по издержкам производства и реализации продукции;
- план природоохранных и экологических мероприятий;
- финансовый план.

План производства продукции (производственная программа) обязательно включает: а) задание по производству продукции в натуральном выражении; б) задание по дальнейшему повышению качества продукции.

План по маркетингу проводит прогноз развития рынка сбыта готовой продукции. В этом плане предполагаются мероприятия по реализации избранной маркетинговой стратегии, мероприятия по продвижению продукции.

План инноваций включает мероприятия по научно-исследовательским работам, освоению производства новых видов продукции, внедрению прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, научной организации труда.

План инвестиций предусматривает строительство и расширение объектов предприятия, техническое перевооружение производства, совершенствование технологии производства.

План материально-технического обеспечения отражает потребности производства в материальных ресурсах, их распределение и использование.

План по внешнеэкономической деятельности предполагает мероприятия по внешней торговле, международному сотрудничеству и валютным операциям.

План по труду и кадрам определяет потребности предприятия в рабочей силе, учитывает систематическое повышение производительности труда и фонд заработной платы.

План по издержкам и реализации продукции предусматривает экономически обоснованное определение величины затрат, т. е. формирование себестоимости продукции, а также запланированную величину дохода, получаемого в результате производственной и иной деятельности.

План по охране природы определяет мероприятия предотвращения загрязнения окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов.

Финансовый план осуществляет расчет потребности в собственных средствах, в заемных средствах (кредитах, займах), а также планирует прибыль предприятия.

3.2.2 Бизнес-план: понятие и функции. Разделы бизнес-плана и их содержание

В практике предпринимательской деятельности существует необходимость иметь один документ, учитывающий в той или иной мере все функциональные планы. Таким документом является бизнес-план.

Бизнес-план – это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы основные экономические параметры предприятия.

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

Особенности бизнес-плана:

а) имеет вероятностный характер, предусматривает различные варианты делового поведения предприятия (пессимистичный, реалистичный и оптимистичный варианты);

б) всегда имеет адресата (партнер, инвестор, руководство и т.д.), то есть необходимо учитывать интересы того, кому он адресован.

Функции бизнес-плана:

– позволяет оценить перспективы развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы внутри предприятия;

– способствует привлечению потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал;

– дает возможность приобщить всех сотрудников к процессу составления бизнес-плана, координировать их усилия и распределить обязанности;

– предоставляет возможность использования для разработки стратегии бизнеса.

Не существует жестко регламентированной структуры и содержания бизнес-плана, но обычно его структура включает в себя:

1. Титульный лист.
2. Резюме;
3. Описание предприятия и отрасли;
4. Характер продукции (услуг);
5. Исследование и анализ рынков сбыта и конкуренции;
6. План маркетинга;
7. Производственный план;
8. Организационный план;
9. План по рискам;
10. Финансовый план.

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

Резюме – это сжатый обзор информации о намеченном бизнесе. В нем содержатся:

– суть проекта (основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития),

– цель и задачи бизнес-плана, экономическое обоснование и эффективность проекта (финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя),

– сведения о предприятии (дата создания, организационно-правовая форма, структура капитала, банк, в котором открыты счета, специализация и история развития предприятия, основные потребители),

– команда управления (руководство предприятия, квалификация, образование, стаж работы),

– план действий (долгосрочная и краткосрочная стратегии предприятия),

– финансирование (потребность в инвестициях, направления их использования, предлагаемые источники, риск финансирования),

- план возврата заемных средств (срок гарантированного возврата кредита, условия инвестирования),
- гарантии возврата инвестиций.

Описание предприятия и отрасли. В описание предприятия включаются:

- название предприятия, его адрес,
- организационно-правовая форма предприятия,
- распределение акций,
- уставный капитал,
- краткая история,
- тип бизнеса (основные виды деятельности),
- местоположение (доступность рабочей силы, близость к сырью, заказчикам, поставщикам) и др.

При характеристике отрасли сообщаются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, уровень монополизма, тенденции отраслевого рынка.

Характеристика продукции (услуг). Здесь приводится описание продукции с позиций потребителя и дается их комплексная оценка. С этой целью приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
- показатели качества;
- экономические показатели (цена потребления); внешнее оформление;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная защищенность;
- основные направления совершенствования продукции и т.п.

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

План маркетинга. При разработке плана маркетинга нужно обеспечить максимальное приспособление производства к требованиям рынка, активно воздействовать на потребителей с помощью рекламы, ценовой политики, качества. Поэтому раздел может включать следующие составляющие:

- стратегию маркетинга;
- товарную политику (ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия в области качества);
- ценовую политику, определяющую метод ценообразования;
- коммуникативную политику, инструменты которой (реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, прямой маркетинг, спонсорская деятельность) используются для формирования и поддержания имиджа предприятия.

Производственный план. В этом разделе определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием «узких» с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом данного раздела является точное определение себестоимости производимой продукции. В описании технологического процесса указываются:

- требуемые производственные мощности, потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в сырье, материалах; требования к источникам энергии и их доступность;

- подготовка производства;
- контроль качества продукции;
- требования к квалификации и наличию необходимого персонала.

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

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

Финансовый план. В нем обобщаются все предшествующие материалы. Финансовый план включает финансовые условия, финансовые прогнозы, расчет издержек, план доходов и расходов, план движения денежных средств, баланс.

Источники, использованные для составления лекции:

1. Экономика предприятия (фирмы) / В.А. Фурсов, Н.В. Лазарева, В.В. Куренная и др. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.
2. Смелик, Р.Г. Экономика предприятия (организации): учебник / Р.Г. Смелик, Л.А. Левицкая. – Омск: Омский государственный университет, 2014.

Составитель – ст.преподаватель кафедры ИТЭиОП ИвГУ Романова А.В.