ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Бизнес - планирование и его роль в повышении эффективности деятельности организаций

Диплом

2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

. Теоретические аспекты бизнес-планирования в организациях

.1 Сущность, функции и значение бизнес-планирования в управлении организациями

.2 Виды, принципы, цели и задачи бизнес-планирования в организациях

.3 Этапы разработки бизнес-плана и характеристика его разделов

. Содержание и методика составления финансового раздела бизнес-плана организации

.1 Краткая экономическая характеристика РУП «Гомельский завод станочных узлов»

.2 Информационная обеспеченность бизнес-планирования и экспресс-анализ текущего финансового состояния организаций

.3 Финансовые расчеты в составе бизнес-плана организации

. Повышение эффективности бизнес-планирования в организациях

.1 Оценка процесса бизнес-планирования в организациях

.2 Основные направления совершенствования бизнес-планирования в организациях

Заключение

Список использованных источников

Приложения

РЕФЕРАТ

Объем работы составляет 9\_ страниц, 1\_ таблиц, 4 рисунка, 5\_ источников, \_\_приложений.

Ключевые слова: планирование, маркетинг, производство, себестоимость, прибыль, экспорт, импорт, ликвидность, платежеспособность.

Объектом исследования является РУП «Гомельский завод станочных узлов».

Предметом исследования является бизнес- планирование, а также его роль в повышении эффективности деятельности в РУП «Гомельский завод станочных узлов».

Цель работы: целью данной дипломной работы является комплексное исследование бизнес - планирования и его роль в повышении эффективности деятельности организаций.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Используемые методы исследования: наблюдение, анализ, системность, сравнение, оценка, обследование.

Полученные результаты: рассмотрены методика составления, процесс, а также основные направления совершенствования бизнес-планирования в организациях.

Элементы научной новизны полученных результатов являются: раскрытие взаимосвязи результатов с повышением эффективности деятельности организаций.

Область возможного практического применения: коммерческие организации Республики Беларусь.

Экономическая эффективность и значимость работы: бизнес-план разрабатывается для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей деятельности организации и служит конкретным планом по мобилизации всех видов ресурсов и реализации организационно-хозяйственных мероприятий.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно- аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Бизнес-план разрабатывается для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей деятельности организации на очередной календарный год и служит конкретным планом по мобилизации всех видов ресурсов и реализации организационно-хозяйственных мероприятий, направленных на достижение целей и задач, установленных прогнозом развития организации на пять лет в увязке с направлениями и параметрами, определенными прогнозом социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год и программой социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет [40].

Так как состав основных показателей бизнес-плана развития коммерческой организации определяется основными показателями социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год и показателями, доводимыми и контролируемыми в установленном порядке органами управления, то разработанные бизнес-планы служат основой для прогноза в целом по экономике Республики Беларусь.

декабря 2009 года Премьер-министр Беларуси Сергей Сидорский на заседании Президиума Совета Министров, где рассматривался вопрос о достижении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2010 год, заявил, «что все области Беларуси, равно как и все министерства и ведомства, должны выполнить параметры социально-экономического развития на 2006-2010 годы». Как напомнил Премьер-министр, «Президентом Республики Беларусь принят Указ № 595, которым утверждены важнейшие параметры прогноза социально-экономического развития страны на 2010 год. Главное состоит в том, чтобы максимально сбалансировать работу основных отраслей экономики и разработать необходимые подходы, которые лягут в основу нашей работы уже с 1 января следующего года без раскачек. Потому что показатели очень напряженные, работа отраслей экономики должна быть обеспечена с января". Выступая на заседании Президиума Совета Министров, Министр экономики Беларуси Николай Снопков отметил, «что сложность параметров прогноза социально-экономического развития Беларуси на 2010 год требует от Правительства новых неординарных подходов и решений. План первоочередных мер по выполнению в 2010 году прогноза социально-экономического развития страны также предусматривает завершение в сжатые сроки разработки бизнес-планов развития организаций. Министерство экономики полагает, что необходимо в январе завершить разработку бизнес-планов производственно-хозяйственной деятельности организаций, их согласование и утверждение. Причем планы должны быть подкреплены кредитными соглашениями с банками, а объемы реализации продукции - контрактами". По его словам, это необходимо для того, чтобы можно было оценить достаточность заложенных в бизнес-планах параметров для выполнения прогнозов в целом по экономике.

Оценка современного состояния решаемой проблемы. Используемые в условиях централизованно управляемой экономики система планирования и народнохозяйственный подход к оценке эффективности деятельности организации неприемлемы при рыночных отношениях, поскольку не учитывают многообразие форм собственности, самостоятельность хозяйствующих субъектов, необходимость обеспечения гибкости и адаптивности организации. В условиях рыночной экономики основой планирования становится бизнес-планирование.

Решение проблем, связанных с бизнес-планированием опирается на общую теорию бизнес-планирования. Существенный вклад в теорию бизнес-планирования внесли такие зарубежные и отечественные ученые как Бекетова О.Н., Забродская Н.Г., Ковелло Дж., Морошкин В.А., Попов В.М., Романова М.В., Черняк В. 3.

В известной степени внимание к составлению финансовых планов в организациях ослаблено из-за высоких темпов инфляции. Да и постоянно меняющиеся условия хозяйствования, нестабильность налоговой системы, значительный налоговый пресс, разрыв хозяйственных связей, взаимные неплатежи организаций делают расчеты финансовых показателей недостоверными. Вместе с тем отказ от бизнес-планирования равнозначен отказу от разработки способов финансового обеспечения поставленных задач в области развития организации.

Проблема качественно разработанных и тщательно-обоснованных бизнес-планов обсуждалась участниками конференции по перспективам инновационного развития.

Директор Белорусского инновационного фонда Анатолий Гришанович отметил, что: «Во всем мире, не только в Беларуси, есть такая проблема: избыток свободных средств и недостаток хорошо подготовленных, аргументированных проектов. И у нас есть кредитные линии в десятки миллионов долларов, которые не осваиваются. И в России та же проблема, там говорят: любые деньги дадим, только дайте хорошие предложения. Аргументированные, отработанные, с бизнес-планами. И в странах новых членов ЕС похожая ситуация: деньги есть, а осваивать некому. Они прямо говорят: давайте на контрактной основе будем белорусский научный и промышленный потенциал использовать. И не первый раз об этом речь идет».

Так как объектом данной дипломной работы является финансово-хозяйственная деятельность организации промышленности, хотелось бы отметить и мнение заместителя начальника управления научно-технической политики, начальника отдела новой техники и технологии Министерства промышленности Виктора Топчего: «У нас есть обоснованные бизнес-планы, но развитие сдерживает отсутствие оборотных средств. Думаю, при соответствующем государственном стимулировании они будут реализованы».

Цели и задачи дипломной работы. Целью данной дипломной работы является комплексное исследование бизнес - планирования и его роль в повышении эффективности деятельности организаций.

Исходя из поставленной цели в работе сосредоточено внимание на решении следующих задач:

раскрытия понятия бизнес-планирования, выявления функций и значений бизнес-планирования в управлении организациями;

исследования принципов бизнес-планирования и классификации бизнес-планов, а также этапов разработки и характеристики его разделов;

оценки экономической характеристики Республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод станочных узлов»;

рассмотрения информационной обеспеченности бизнес-планирования и проведения финансового анализа организации;

оценки процесса бизнес-планирования и выявления основных направлений совершенствования бизнес-планирования в организации.

Объектом исследования является Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод станочных узлов».

Предметом исследования является бизнес планирование, а также его роль в повышении эффективности деятельности организаций.

Основные исходные данные для разработки темы. Информационной базой послужили указы и декреты Президента Республики Беларусь, постановления Совета Министров и Правительства Республики Беларусь, а также данные статистической, бухгалтерской отчетности Республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод станочных узлов».

Перечень применяемых методов исследования. При выполнении работы используется методика наблюдения, обобщения, сравнения, обследования, комплексного анализа, и оценка эффективности финансовой деятельности организации.

Характеристика объема и структуры работы. Данная дипломная работа состоит из 3 глав, введения и заключения. Работа содержит \_ страниц основного текста, 10 таблиц, 5 рисунков, 53 источника литературы, \_ приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

.1 Cущность, функции и значение бизнес-планирования в управлении организациями

Дословно «бизнесплан» переводится с английского как план предпринимательской деятельности и имеет две составляющие - бизнес и план.

В. З. Черняк отмечает, «однако оказалось, что простого перевода на русский язык известных во всем мире терминов и понятий для нас недостаточно, а западные методики без учета нашей специфики не работают. Зато возникает эффект «испорченного телефона»: искажается смысл, теряются ориентиры. Приходится удивляться разнообразию определений такого в общем-то традиционного для рыночной экономики документа, как бизнес-план, его значения, структуры и методов разработки» [4, с.7].

Данный автор представляет различные формулировки определения «бизнес-план».

Бизнес-план - это необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой организации, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Бизнес-план - инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями.

Бизнес-план - основной документ, на основании которого партнеры и инвесторы дают деньги.

Бизнес-план - план предпринимательской деятельности фирмы, организации; в условиях рыночной экономики необходимый инструмент технико-экономического обоснования и организации дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями.

В настоящее время перед руководством любой организации стоят следующие основные задачи:

обеспечивать жизнеспособность и конкурентоспособность организации в условиях жесткой и постоянно усиливающейся конкуренции, несмотря на любые рыночные коллизии и неожиданности;

добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях хозяйствования;

разрабатывать и последовательно реализовывать программу развития организации и ее персонала, включая социальные проблемы;

постоянно совершенствовать всю деятельность организации на основе применения современных методов диагностики организации и ее окружения и разработки стратегии развития;

добиваться достижения на практике целей, соответствующих интересам организации и ее коллектива, исходя из запросов рынка;

уметь в разумных целях идти на риск и в то же время быть способным уменьшить воздействие рисковых ситуаций на финансовое положение организации;

определять условия для установления обоснованных приоритетов распределения обычно ограниченных производственных ресурсов с целью их мобилизации для достижения поставленных конкретных целей.

Необходимость решения названных и других задач предъявляет особые требования к создаваемому руководством организации хозяйственному механизму, который должен обеспечить наиболее быструю адаптацию деятельности организации к изменяющимся внешним условиям макро- и микросреды.

Другими словами, невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе без четкого планирования деятельности организации на основе постоянного сбора и анализа информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

В связи с этим в современных условиях возросла роль бизнес-планирования - управленческой деятельности по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными материальными, финансовыми, технологическими и другими возможностями и шансами в сфере маркетинга с целью достижения преимущества перед конкурентами.

Успех любого бизнеса зависит от того, насколько удачно выбрана сфера предпринимательства, правильно оценена рыночная конъюнктура, выбрана стратегия и разработана тактика ее реализации. Для этого и применяется бизнес-планирование.

Бизнес-план представляет собой комплексную программу эффективного развития хозяйствующих субъектов на определенный период времени с целью повышения их конкурентоспособности и получения максимальной прибыли. Бизнес-план характеризует процесс функционирования организации, показывает, каким образом ее менеджеры собираются достичь поставленной цели, в первую очередь повышение рентабельности ее деятельности и обеспечить конкурентных преимуществ на рынке. Обоснованный бизнес-план способствует успешному развитию организации, завоеванию новых позиций на рынке, получению банковских кредитов и привлечению инвестиций.

Сущность бизнес-планирования выражается в его функциях.

По мнению Н. В. Максименко, «основная функция - использование бизнес-плана для разработки стратегии (концепции) развития организации и конкретизация отдельных направлений ее деятельности, что жизненно необходимо как в период создания организации, так и для расширения ее деятельности. Другой его функцией является оценка и контроль основных параметров деятельности организации путем сравнения фактических показателей с показателями бизнес-плана. Важная функция бизнес-плана - привлечение для реализации проектов инвестиций, банковских кредитов, организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности. Бизнес-планирование призвано обеспечить успешную реализацию акций организаций на фондовом рынке, формировать ее благоприятный имидж. С помощью бизнес-плана решаются задачи снижения степени риска, предупреждения банкротства и вывода организаций из кризисных ситуаций» [24, с.77].

Е. М. Попов считает, что «бизнес-план выполняет пять функций:

определения стратегии бизнеса (концептуального подхода);

планирования;

привлечения дополнительных кредитных ресурсов;

привлечения к реализации проекта внешнего финансового капитала для закупки новых технологий;

определения основных направлений реструктуризаций, сориентированных на компетентных исполнителей» [36, с.369].

А, по мнению Н. Г. Забродской, «различают шесть основных функций бизнес-плана:

внешняя, которая заключается в установлении и расширении контактов с партнерами и обращении в банк для получения кредитов, решения проблемы финансирования проекта;

экономия времени путем стандартизации процесса ознакомления с проектом инвесторов, кредиторов и возможных партнеров;

четкое определение конечных и промежуточных целей и сроков их достижения;

бизнес-планирование заставляет предпринимателей адекватно оценить проект с различных сторон: сбыт, управление, кадры, стимулирование, финансы;

внутренняя функция бизнес-плана, которая заключается в выяснении возможных трудностей и рисков, их причины и определения путей устранения;

бизнес-план является инструментом контроля, управления и сопоставления с фактическими достижениями» [15, с.195].

Планирование деятельности организации и ее развитие с помощью бизнес-плана сулит немало выгод, в том числе:

заставляет руководителей активно заниматься перспективами организации;

позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

устанавливает показатели деятельности организации, необходимые для последующего контроля;

заставляет менеджера четче и конкретнее определять цели организации, стратегию и тактику их достижения;

делает организацию более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, т.е. уменьшает время адаптации к новым условиям;

устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей организации по обеспечению достижения поставленных целей.

Как показывает практика, потребность бизнес-планирования четко прослеживается при решении таких актуальных задач деятельности организации, как:

подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных организаций на получение кредитов;

открытие нового дела и определение профиля будущей организации и основных направлений ее коммерческой деятельности;

перепрофилирование существующей организации и выбор новых направлений и способов осуществления ее деятельности;

обоснование предложений по приватизации государственных организаций;

получение государственных и муниципальных дотаций;

составление проспектов эмиссии ценных бумаг приватизируемых и частных организаций;

выход организации на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Разработка бизнес-плана в условиях рыночной экономики - необходимый атрибут современного управления любой организации. Бизнес-план является основой, как для перспективного, так и для текущего планирования производственно-хозяйственной деятельности организации. Каждый бизнес-план представляет собой систему взаимосвязанных решений, оценка эффективности которых является сложной и недостаточно разработанной теоретической и прикладной проблемой.

Управление организацией с позиций бизнес-планирования направлено на совершенствование самих процедур выработки управленческих решений. Степень успешности такого управления измеряется чистой прибылью, получаемой за счет практической реализации инвестиционных проектов.

По мнению О. Н. Бекетовой и В. И. Найденова, «бизнес-планирование лучше всего характеризуется термином «анализ управленческих решений». Именно вопрос принятия решений или выбора способа действий является основным для подобных исследований, т.е. бизнес-планирование следует понимать более широко, чем «чистое планирование» [3, с.35].

Причины, обусловившие повышенное внимание к этой области, - рост конкуренции и ужесточение требований на рынке со стороны потребителей, падение нормы прибыли. Адекватные действия заключаются в повышении эффективности управления организацией, использовании современных технологий и подходов, автоматизации отдельных управленческих функций.

Зарубежная практика управления организациями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование. Руководители этих организаций освоили основные методологические подходы к бизнес-планированию и эффективно реализуют заложенную в них системную логику в повседневной управленческой деятельности. С помощью бизнес-планирования они научились выделять главные приоритеты развития, контролировать и эффективно управлять ресурсами, предвидеть вероятные изменения в бизнесе, решать вопросы финансирования. Систематически проводимые исследования деятельности зарубежных фирм показывают, что причинами абсолютного большинства банкротств компаний являются просчеты или отсутствие бизнес-планирования.

Следует отметить, что в Республике Беларусь еще не накоплено достаточного опыта по разработке бизнес-планов. Недостаточная теоретическая и методическая разработка различных аспектов бизнес-планирования снижает качество разрабатываемых бизнес-планов и в ряде случаев приводит к неправильным решениям. Работу по бизнес-планированию в Беларуси необходимо усовершенствовать. Несмотря на принятые государством по регулированию бизнес-планирования меры, эта сфера остается еще недостаточно развитой. А плохие бизнес-планы соответствующим образом влияют на бизнес.

В связи с этим совершенствование методологии бизнес - планирования является актуальной задачей в современных условиях развития экономики.

1.2 Виды, принципы, цели и задачи бизнес-планирования в организациях

В науке не выработано четкой однозначной классификации бизнес-планов.

По мнению И. И. Кикоть «выделяют следующие типы бизнес-планов:

бизнес-план развития с изложением перспектив деятельности предприятия с указанием основных и экономических показателей и обоснованием привлечения необходимых ресурсов;

бизнес-план коммерческой сделки (изложение результатов маркетингового исследования, стратегия освоения рынка);

бизнес-план заявки на кредит, разрабатываемым с целью получения заемных средств от кредитора (может быть необходимым для восполнения недостатка собственных средств);

бизнес-план структурного подразделения (изложение руководству организации разработанного плана развития хозяйственной деятельности);

бизнес-план инвестиционного проекта и др.» [19, с.43].

Н. Г. Забродская считает что, «по видам бизнес-планы могут подразделяться на инновационные, инвестиционные, организационные, научно-исследовательские, образовательные, экологические, международные, социальные, смешанные и др.» [15, с.194].

Наиболее распространены инвестиционные бизнес-планы, основной целью которых является вложение средств для получения прибыли. Они носят затратный характер, требуют тщательного обоснования, привлечения для разработки квалифицированных специалистов, способных спрогнозировать ситуацию на рынке, возможные риски и правильно рассчитать поток доходов и затрат во времени.

Инвестиционные бизнес-планы должны четко отвечать на следующие вопросы:

Какова цель проекта?

Кто просит денег: предприниматель, товарищество, акционерное общество, частное или государственное предприятия?

Какие необходимы инвестиции и сколько?

Какую прибыль получают в результате привлечения капитала?

Каким образом и когда полученные деньги будут возращены?

Какой социальный и экологический эффект проекта?

В рыночных условиях наличие бизнес-плана является обязательным требованием для развития предпринимательской деятельности и получения кредита. Информация, содержащаяся в нем, поможет потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условиях ведения дел с данным предпринимателем или организацией и избежать выдачи кредитов ненадежным партнерам.

Бизнес-планы инновационных проектов исследуют стратегию развития, разрабатывают новые продукты, услуги, технологии. Инновационные бизнес-планы можно подразделять на следующие виды:

организационные планы реформирования организации, создания новой организации, совершенствования управления, проведения международных конференций;

экономические планы приватизации организаций, определения динамики их развития, структурных ассортиментных сдвигов;

социальные планы реформирования системы социального обеспечения, здравоохранения, образования, адресной защиты социально-уязвимых слоев населения;

экологические планы охраны окружающей среды, создание безотходных технологий, рекреационных зон, улучшения качества жизни и условий труда;

информационные планы создания современных средств связи и коммуникаций.

В отечественной литературе и практике нередко происходит смешение понятий "инновационная деятельность" и "научно-техническая деятельность", "инновации" и "разработки". И в том и в другом случае речь идет о создании новых или усовершенствованных технологий, новой или усовершенствованной продукции. Возникают вопросы: какую продукцию считать новой? Насколько она должна быть "усовершенствована", чтобы относилась к категории "инновация"? Используемые при этом такие обороты, как "существенно отличается от аналогов", "в значительной степени усовершенствована", не вносят ясности и определенности.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности научных, научно-технических и инновационных разработок представлены термины в значения, установленные законодательством Республики Беларусь:

Инновации (нововведения) - создаваемые (осваиваемые) новые или усовершенствованные технологии, виды товарной продукции или услуг, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, способствующие продвижению технологий, товарной продукции и услуг на рынок;

Инновационная деятельность - деятельность, обеспечивающая создание и реализацию инноваций;

Инновационный проект - комплекс работ по созданию и реализации инноваций (от исследований до практического использования полученных результатов).

Целью инновационного проекта является создание и освоение новых технологий и (или) видов продукции (услуг), а также разработка новых решений производственного, организационного и социально-экономического характера. Проекты могут выполняться самостоятельно или быть составной частью государственных, отраслевых, региональных и межгосударственных научно-технических программ.

Хотелось бы отметить, что по важнейшим проектам Белорусский инновационный фонд выделяет средства без залога под бизнес-план.

В. А. Морошкин и В. П. Буров считают, что «несмотря на многообразие ситуаций, требующих бизнес-планирования с точки зрения их классификации по масштабу планирования, все множество бизнес-планов можно свести к двум группам: бизнес-план организации и бизнес-план проекта» [25, с.9].

В первом случае цель разработки бизнес-плана - дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития организации в целом, т.е. спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период, исходя из потребностей рынка и возможностей организации по их удовлетворению с целью уменьшения риска возможного банкротства. Целью бизнес-плана является в первую очередь определение стратегических и тактических направлений и ориентиров самой фирмы в мире бизнеса.

Следовательно, бизнес-план организации представляет собой программу моделирования ее деятельности в течение определенного предстоящего периода и помогает решить следующие конкретные задачи:

определить цели и направления деятельности организации, целевые рынки и место организации на этих рынках;

оценить сильные и слабые стороны организации и ее основных конкурентов;

сформулировать долговременные и краткосрочные цели организации, стратегии и тактики их достижения;

выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;

оценить соответствие кадров организации и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

определить состав маркетинговых мероприятий организации по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;

оценить материальное и финансовое положение организации и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед организацией целям;

предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Во втором случае целью бизнес-планирования является технико-экономическое обоснование целесообразности осуществления конкретного инновационного проекта.

Нововведения (инновации) представляют собой важнейшее средство обеспечения стабильности хозяйственного функционирования, экономического роста и конкурентоспособности как в традиционных, «зрелых», так и новых, наукоемких отраслях.

Существует строгая зависимость между конкурентными позициями организации и ее инновационным потенциалом, возможностями осуществлять нововведения. При этом следует подчеркнуть и социальную значимость нововведений: во-первых, инновационный процесс обеспечивает занятость и благосостояние непосредственным его участникам, а также и смежникам, а во-вторых, новые продукты (товары или услуги) полнее удовлетворяют запросы населения и стимулируют повышение уровня жизни.

Возрастание роли бизнес-планирования инноваций в последнее время обусловлено тем, что в стратегии многих организаций происходит определенная переориентация, т.е. переход от диверсификации конгломератного типа и всемерного использования экономического эффекта крупномасштабного производства к более направленной инновационной стратегии (конкуренции на основе эффективного и опережающего использования достижений науки и техники, «технологического прорыва», поиска и освоения нового рыночного сегмента - «ниши», соответствующей потенциалу организации).

Суперсовременные и наукоемкие технологии - основа конкурентоспособности на мировом рынке, и залог стабильного благополучного будущего. Инновационный путь развития экономики определен Президентом как один из важнейших государственных приоритетов. Разработка и освоение передовых технологий и новых видов продукции в программе инновационного развития страны имеют фундаментальное значение.

При привлечении внешних инвестиций руководителю следует учитывать, что инвесторов в первую очередь интересуют ответы на три вопроса:

Что они получат при успешной реализации проекта?

Какова гарантия своевременного возврата вложенных средств?

Каков риск потери денег?

Поэтому руководитель организации должен показать инвестору суть своего бизнеса, продемонстрировать преимущества предлагаемого партнерства и, самое главное, доходы, которые он получит (минимальные, наиболее вероятные и максимальные).

Бизнес-план проекта должен показать, что именно это проект по сравнению с альтернативными решениями создаст наилучшие условия для успешной деятельности организации и, следовательно, принесет его участникам максимальные доходы.

Правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития организации, отвечая на три основных вопроса (рис. 1.1):

Каково текущее состояние бизнеса?

Каким он должен стать в перспективе?

Как наиболее эффективно достичь желаемого состояния?

|  |
| --- |
| Оценка факторов внешней среды |

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка достигнутых показателей | |
| Каково текущее состояние бизнеса? | |

|  |
| --- |
| Бизнес-план |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Миссия | | |
| Каким должен стать бизнес? | |
| Цели, задачи | | |

|  |
| --- |
| Как наиболее эффективно достичь желаемого состояния? |

|  |
| --- |
| Маркетинг |

|  |
| --- |
| Конкурентные преимущества |

Рис. 1.1. Структура процесса разработки бизнес-плана

Источник - собственная разработка. Рисунок составлен на основе изучения экономической литературы.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, руководитель может оказаться не готовым к тем трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно импровизировать, что часто кончается неудачно как для него, так и для дела, которым он занимается.

Поэтому лучше не пожелать времени и средств и заняться бизнес-планированием. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуации на рынке изменяются достаточно быстро, так как бизнес-планирование - активный процесс, в результате которого может проводиться регулярная корректировка решений, пересмотр системы мероприятий по выполнению конкретной программы и т.д.

Бизнес-планирование распространяется на любые деловые предложения, проекты, сделки, усовершенствования. Оно имеет следующие цели:

убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения средств в данный бизнес-проект;

помочь реализовать в полном объеме миссию организации.

Для того чтобы бизнес-план отвечал требованиям инвесторов и кредиторов, при его разработке следует учитывать следующие принципы, выработанные международной практикой:

стиль его изложения должен быть четким, ясным, не допускающих общих слов и неясных формулировок;

планы, представленные в нем, не должны быть чрезмерно амбициозными;

следует широко использовать фотографии, диаграммы, графики, таблицы;

структура должна быть четкой, материал следует разделять на короткие хорошо выделяемые параграфы;

необходимо особо выделять основные предложения бизнес-плана, его главные выводы;

основные разделы бизнес не должны включать различную объемную информацию;

нужно определять основные положения бизнес-плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям внешней и внутренней среды, т.е. быть гибкими.

1.3 Этапы разработки бизнес-плана и характеристика его разделов

Бизнес-план является визитной карточкой организации, развернутой программой, раскрывающей ее производственную и коммерческую деятельность.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать следующие рекомендации:

степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего;

для утверждения постоянного внимания эксперта план нужно сделать интересным и легко воспринимаемым. Необходимо использовать разговорный язык, стараться избегать специальной технической терминологии; для технической и дополнительной информации использовать приложения;

как можно чаще использовать заголовки для разделения текста, чтобы он был ясным и легко воспринимаемым;

при обосновании прогнозов использовать как можно больше подтверждающих фактов. Прогнозы должны быть реалистичными, а посему не слишком «унылыми», но и не слишком амбициозными, скорее осмотрительными, нежели оптимистичными.

В экономической литературе происходит смешение понятий «этапы разработки» и «этапы жизненного цикла» бизнес-планов.

Н. В. Максименко, рассматривая процесс разработки бизнес-планов, выделяет четыре этапа их составления: прединвестиционный, инвестиционный, эксплуатационный и ликвидационный [24 ,с.83].

Н. Г. Забродская, выделяя прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии, считает, что это жизненный цикл инвестиционного проекта [15, с.197]. А, рассматривая разработку этапов бизнес-плана, данный автор считает, что она обычно включает три этапа [15, с.200].

На первом этапе анализируется текущее состояние, проблемы и возможности рынка, влияние на предпринимательскую деятельность микросреды: экономических, демографических, научно-технических, природных и культурных факторов; осуществляется сбор и анализ исходной информации, формируются стратегии маркетинга; прорабатываются альтернативные варианты проектных решений.

На втором этапе формируется инвестиционные этапы, рассчитываются единовременные и текущие затраты; поток доходов с распределением по формам собственности и времени реализации с учетом дисконтирования.

На третьем этапе на основе стратегической, бухгалтерской и другой информации рассчитываются показатели эффективности проектного предложения.

Е. М. Попов считает, что «весь процесс разработки бизнес-плана как единого документа включает четыре этапа» [36, с.370].

На первом этапе составления бизнес-плана формируются цели. Эта часть бизнес-плана должна дать ответ на следующие вопросы: какую выпускать продукцию (вид деятельности) и какой доход получит организация от ее продажи.

Второй этап разработки плана связан с маркетингом. На этом этапе необходимо определить место, которое организация будет занимать на рынке, описать положение сферы торговой деятельности, т.е. оценить конкурентов, дать характеристику рынка и указать как на него проникнуть или удержать свои позиции, какие затраты необходимы для этого.

На третьем этапе разработки бизнес-плана проводится оценка финансового состояния организации, рассчитываются затраты и доходы. В нее включаются финансовые отчеты за последние годы, финансовый проект на предстоящие три года, оценки бухгалтерского баланса, отчеты о потоке денежной наличности. Эти расчеты должны продемонстрировать эффективность прогнозируемого вложения средств и содержать анализ основных факторов, влияющих на финансовые результаты.

На четвертом этапе определяется подход к привлечению инвестиций путем распространения акций среди профессиональных инвесторов.

Основным документом, регламентирующим единые требования к содержанию, структуре, порядку разработки и оформления бизнес-планов в Республике Беларусь являются Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденные постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006г. №186. (с учетом постановления Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2007 г. № 190).

Также организациям необходимо руководствоваться постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» (с учетом постановления Совета Министров Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 1091, от 28 октября 2008 г. № 1602).

При разработке бизнес-планов инвестиционных проектов организациям необходимо руководствоваться Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005г. №158 (с учетом Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 1091, от 28 октября 2008 г. № 1602).

Данными постановлениями установлено, что все республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, облисполкомы и Минский горисполком должны обеспечивать разработку, экспертизу и утверждение коммерческими организациями, находящимися в их ведении или входящими в их состав, прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, а в случаях, установленных законодательством, при проведении модернизации или реконструкции действующего производства, а также создании нового производства - бизнес-планов инвестиционных проектов.

Прогнозы развития и бизнес-планы развития разрабатываются коммерческими организациями в соответствии с отраслевыми рекомендациями по их разработке, а бизнес-планы инвестиционных проектов - в соответствии с нормативными правовыми актами Министерства экономики.

Разработка прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год и бизнес-планов инвестиционных проектов осуществляется на основании приказов руководителей этих организаций и проводится, как правило, самими коммерческими организациями под контролем органов государственного управления с привлечением при необходимости специалистов кредитующего банка.

Допускается привлечение к разработке указанных прогнозов и бизнес-планов иных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Такая разработка осуществляется на договорной основе с обязательным отражением в заключаемом договоре ответственности привлекаемых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за проводимые ими расчеты, достоверность используемой ими дополнительной информации, сроки разработки, а также отражением условий и сроков доработки этих документов.

Органы государственного управления осуществляют контроль за сроками доработки коммерческими организациями бизнес-планов и несут ответственность за своевременное проведение экспертизы в сроки, установленные Положением о разработке, утверждении, экспертизе, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. №873.

Проведение государственной комплексной экспертизы инвестиционных проектов, подготовка заключений по ним осуществляются Министерством экономики в соответствии с порядком, установленным законодательством.

В Республике Беларусь в основе бизнес-плана широко используются организационно-хозяйственные мероприятия, направленные на достижение целей и задач, установленных Государственной комплексной программой развития регионов, малых и средних городских поселений на 2007-2010 годы, Директивой Президента Республики Беларусь №3 и другими программами, инвестиционными и инновационными проектами, в которых участвует каждая отдельная организация.

В прогнозах развития, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов в обязательном порядке указываются руководители и структурные подразделения коммерческих организаций, ответственные за достижение доведенных и контролируемых органами государственного управления показателей деятельности этих организаций.

Прогнозы развития разрабатываются коммерческими организациями один раз в пять лет в двухмесячный срок после доведения им органами государственного управления показателей программы социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

Бизнес-планы развития разрабатываются коммерческими организациями ежегодно в двухмесячный срок после доведения им органами государственного управления показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год.

Бизнес-планы инвестиционных проектов разрабатываются коммерческими организациями в случаях, установленных законодательством, не позднее чем за три месяца до начала реализации этих проектов.

Бизнес-планы развития разрабатываются с учетом особенностей и специфики отраслей народного хозяйства в соответствии с отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год.

Согласно постановления Министерства экономики Республики Беларусь 30.10.2006 г. № 186 в состав бизнес-плана развития входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана развития, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается сокращенное и полное название коммерческой организации, организации-разработчика бизнес-плана (при необходимости), утверждающие подписи руководителей коммерческой организации и организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления (структурного подразделения органа управления), заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования бизнес-плана развития, требования конфиденциальности документа.

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

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

Раздел «Резюме». Резюме отражает основные цели, задачи и важнейшие направления экономического развития коммерческой организации на очередной год. В данном разделе в сжатой и доступной форме излагается суть стратегии развития коммерческой организации на очередной год. Целесообразно привести информацию о новых направлениях развития коммерческой организации. Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана развития, когда имеется полная ясность по остальным разделам;

Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития». В разделе приводится краткое описание отрасли и определяются место и роль в ней коммерческой организации. Даются характеристики формы собственности и указания на основных собственников. В сжатой форме представляются основные достижения и проблемы в деятельности коммерческой организации за последние 3-5 лет, приводится анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации за три года, предшествующих планируемому;

Раздел «Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга». В разделе приводятся данные о продукции, рынках сбыта и стратегии маркетинга коммерческой организации. При описании продукции кратко излагаются общие характеристики выпускаемой и намеченной к освоению в плановом периоде продукции. Отдельно приводится план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, разработке новых видов (модификаций) продукции. Особое внимание уделяется мерам по внедрению систем управления качеством, соответствующих международным стандартам ИСО 9000 либо систем управления безопасностью пищевых продуктов (НАССР). Анализ рынков сбыта должен включать: общую характеристику как внутреннего, так и внешнего рынков, на которых планируется сбыт продукции, основных факторов, влияющих на рынки; перечень основных конкурентов-производителей аналогичной продукции, оценку занимаемой конкурентами доли рынка, определение преимуществ коммерческой организации перед конкурентами. Отдельно указываются основные показатели внешнеэкономической деятельности: объемы производства и экспорта продукции, импорт, валютные поступления, сокращения бартерных операций во внешнеэкономической деятельности. Приводятся данные о наличии запасов готовой продукции на складе и планируемых мероприятиях по приведению их уровня в соответствие с установленным нормативом. При обосновании стратегии маркетинга необходимо указать направленность стратегии сбыта продукции, тактику реализации продукции на конкретных сегментах рынка;

Раздел «Производственный план». Раздел содержит характеристику имеющихся основных производственных фондов, загрузку производственных мощностей, анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, обоснование потребности в дополнительном оборудовании и другие мероприятия;

Раздел «Организационный план». В разделе приводится описание организационно-штатной структуры коммерческой организации, ее кадровой политики, списочной численности работников, в том числе производственного и административно-обслуживающего персонала, планируемых фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы работников, в том числе производственного персонала. Раскрывается комплекс мер по стимулированию труда специалистов, их переподготовке и обучению, подбору и расстановке кадров;

Раздел «Инвестиционный и инновационный план». В разделе приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта, описание основных средств, планируемых к приобретению. В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта в соответствии с действующим законодательством приводится информация о наличии такого бизнес-плана и принятых решениях по нему. По реализуемым (намеченным к реализации инвестиционным проектам) указывается взаимосвязь с существующими приоритетами развития отрасли, включая участие в государственных и межгосударственных инвестиционных программах. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности коммерческой организации.  
При формировании инновационного плана коммерческой организации указываются сведения о планируемых (выполняемых) опытно-конструкторских, опытно-технологических и, при необходимости, научно-исследовательских работах;

Раздел «Энергосбережение». В разделе анализируются данные об объемах и структуре потребления организацией топливно-энергетических ресурсов в планируемом периоде, удельный вес указанных затрат в себестоимости продукции, обосновывается возможность обеспечения выполнения доведенного организации целевого показателя по энергосбережению. По результатам анализа разрабатывается план мероприятий по энергосбережению, реализация которого позволит снизить энергоемкость выпускаемой продукции, максимально использовать местные виды топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы;

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности». Целью данного раздела является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала. Финансовый план включает расчеты и обоснования: баланс доходов и расходов, расчет прибыли от реализации продукции, чистой прибыли и направлений ее использования, расчет потока денежных средств. В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности;

Раздел «Показатели эффективности деятельности организации». При подготовке раздела необходимо использовать комплексную систему показателей, включающую основные финансовые показатели работы коммерческой организации, а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации. В данном разделе устанавливаются целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся выручка от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж. С учетом отраслевых особенностей состав целевых показателей, по которым определяется выполнение бизнес-плана развития, может быть дополнен другими показателями по решению соответствующего органа управления. Невыполнение любого из установленных целевых показателей означает невыполнение в целом бизнес-плана развития за соответствующий отчетный период.

Раздел «Реструктуризация кредиторской задолженности». В данном разделе указываются виды кредиторской задолженности, обоснования необходимости ее реструктуризации. В бизнес-плане развития отдельно приводятся расчеты прогнозируемой деятельности коммерческой организации на период реструктуризации кредиторской задолженности при условии реструктуризации задолженности и без ее проведения.

С учетом отраслевой специфики и особенностей финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации описательная часть может быть дополнена другими разделами по решению соответствующего органа управления.

. СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Краткая экономическая характеристика РУП «Гомельский завод станочных узлов»

Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод станочных узлов» находится в ведении Министерства промышленности Республики Беларусь и основан на государственной форме собственности.

Унитарное предприятие в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь «О создании Хозяйственной группы «Белстанкоинструмент» от 20.08.2004 г. № 995 и на основании договора о создании Хозяйственной группы от 25.10.2004 г. является участником указанной группы.

Согласно приказа № 224 от 28 апреля 1961 года Управления машиностроения и станкостроения Совета Министров БССР был создан завод нормализованных узлов на базе стеклотарного завода. Свою первую партию (нормали) завод выпустил в июне 1961 года и назывался Гомельским заводом нормализованных узлов.

В 1963-1964 годах на заводе были освоены электромеханические силовые столы и редуктора к ним, приспособления к заточным станкам.

В 1970 году завод приступил к изготовлению узлов к универсальным станкам: коробки подач и фартуки.

В 1972 году освоен выпуск радиально-сверлильных станков мод. 2Е52.

В ноябре 1975 года Гомельский завод нормализованных узлов переименован в Гомельский завод станочных узлов.

В июле 1976 года завод вошёл в состав Московского станкостроительного производственного объединения «Красный Пролетарий».

Во исполнение Декрета Президента Республики Беларусь № 11 от 16 марта 1999 года «Об упорядочении государственной регистрации и ликвидации субъектов хозяйствования» и в соответствии с Гражданским Кодексом Республики Беларусь завод переименован в Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод станочных узлов».

В структуру РУП «Гомельский завод станочных узлов» входит шесть основных цехов, семь вспомогательных цехов, двадцать два отдела и семь самостоятельных бюро. Социальная сфера представлена следующими подразделениями: жилищно-эксплуатационный участок, столовая, подсобное хозяйство, медпункт.

Унитарное предприятие создано с целью осуществления деятельности, направленное на получение прибыли. Предметом деятельности завода является производство металлорежущего оборудования, выполнение работ, оказание услуг. В качестве основных услуг РУП «Гомельский завод станочных узлов» осуществляет:

изготовление инструмента и спецоснастки;

шлифовка, гальванопокрытие, термообработка деталей, навивка пружин;

услуги по окраски оборудования и других изделий, сварочные работы;

прочие услуги для сторонних организаций и населения;

транспортные услуги;

изготовление специального технологического оборудования;

капитальный ремонт металлорежущих станков для собственных нужд и сторонних организаций;

изготовление изделий из древесины и металла.

Кроме того, завод осуществляет:

производство товаров народного потребления;

оказание услуг промышленного характера;

оказание платных услуг населению;

выпуск новой продукции в соответствии с заказами;

внешнеэкономическую деятельность;

технические и ремонтные услуги в отношении гидравлического и иного оборудования;

маркетинговую и рекламную деятельность;

выполнение исследовательских, технологических, пусконаладочных, монтажных и проектно-конструкторских работ.

Основным направлением развития РУП «Гомельский завод станочных узлов» является изготовление металлорежущих станков: токарно-винторезных, радиально-сверлильных, настольно-сверлильных, настольных сверлильно-фрезерных; узлов к токарным станкам; производство ТНП, деталей РУП «Минского тракторного завода», а также выполнение работ и услуг промышленного характера.

Основными направлениями инвестиционной политики РУП «Гомельский завод станочных узлов» является модернизация имеющего в цехах оборудования с целью продления эксплуатации; замена физически изношенного и морально-устаревшего оборудования; компьютеризация инженерных служб предприятия.

Основным направлением финансовой деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов» является: сбалансировать намеченные расходы завода с финансовыми возможностями; своевременно осуществлять расчёты с бюджетом и внебюджетными фондами, оплату за энергоносители, выплату заработной платы рабочим и служащим завода; ведение ежедневного оперативного учета; определять источники и размеры собственных финансовых ресурсов завода.

Для выполнения намеченной производственной программы 2010 года, предусмотрен ряд мероприятий по совершенствованию и модернизации производства, финансирование которых будет производиться за счёт собственных средств завода.

РУП «Гомельский завод станочных узлов» большое внимание уделяет совершенствованию выпускаемой и освоению новых видов продукции. За последние годы заводом освоен выпуск гаммы универсальных токарно-винторезных, токарных с ЧПУ, радиально-сверлильных, настольных, сверлильно-фрезерных станков, а также узлов к токарно-винторезным станкам (коробок подач и фартуков) и токарным станкам с ЧПУ (головок автоматических). В результате, станки с маркой РУП «Гомельский завод станочных узлов» имели и имеют в настоящее время мировую известность. В 2010 году предполагается продажа станков в Казахстан, Молдову, Прибалтику, Финляндию, Турцию, Иран, Польшу, Египет.

Управление заводом осуществляется в соответствии с утвержденной организационной структурой, которая в настоящее время позволяет обеспечить выполнение поставленного задания по всем направлениям хозяйственной, технической и экономической деятельности.

Организационная структура Республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод станочных узлов» является линейно-функциональной (приложение - ).

Данную структуру управления можно охарактеризовать как наиболее эффективную и соответствующую технологии производства. Вся работа как управленческого, так и управляемого уровней управления автоматизирована (имеются современные средства компьютерной и телефонной связи). Это облегчает и ускоряет процесс передачи информации от высших к низшим уровням управления, и, наоборот, в наиболее удобной и систематизированной форме.

Среднесписочная численность работников по РУП «Гомельский завод станочных узлов» в 2009 году составила 1088 чел., в том числе промышленно-производственного персонала 1045 чел., из них основных рабочих 301 чел., вспомогательных рабочих 384 чел., служащих 216 чел., руководителей 144 чел.

Удельный вес управленческого персонала в среднесписочной численности работающих составляет 13,2%, основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала - 28,8%, вспомогательных рабочих - 36,7%, служащих - 20,7%.

По итогам работы за 2009 год среднемесячная заработная плата в РУП «Гомельский завод станочных узлов» составила 611,7 тыс. р.

В соответствии с разработанными мероприятиями на 2010 год, направленными на снижение трудовых и материальных затрат за счёт внедрения организационно-технического мероприятия, за выпуск экспортной продукции, предусмотрено повысить среднюю заработную плату и довести её уровень на конец года до 698,8 тыс. р.

Во исполнение Указа Президента Республики Беларусь «Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь» и постановления Совета Министров Республики Беларусь «О показателях прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь», Министерством промышленности Республики Беларусь приказами № 927 от 30 декабря 2006 года, от 08 января 2007 года, от 05 февраля 2007 года № 87, от 31 июля 2007 года № 500, приказами № 26 от 15 января 2008 года, от 12 февраля 2008 года № 82, от 26 февраля 2008 года № 136, от 11 марта 2008 года № 182, № 861 от 29 октября 2008 года, от 17 марта 2009 года № 255, от 12 февраля 2009 года № 142, от 30 января 2009 года № 87, от 30 января 2009 года № 86, № 2 от 17 апреля 2009 года РУП «Гомельский завод станочных узлов» были доведены основные целевые показатели социально-экономического развития завода на 2007, 2008, 2009гг. (приложение - ).

РУП «Гомельский завод станочных узлов» в 2008 году было проведено ряд мероприятий, которые позволили выполнить прогнозные показатели социально-экономического развития завода на 2008 год, увеличился выпуск рентабельной продукции, пользующейся в настоящее время спросом. Доведённый показатель по энергосбережению в 2007г. в размере -17,8 % выполнен на -16,5 %. При этом абсолютное снижение потребление ТЭР составило 7,3% . Невыполнение показателя экспорта продукции за 2008 год связано с падением курса российского рубля, т.к. основную часть экспортной продукции завод поставляет в Российскую Федерацию; снижение платежеспособности российских потребителей. Невыполнение показателя импорта продукции за 2008 год связано с увеличением роста цен на товарно-материальные ценности до 45% и увеличением выпуска продукции (станков) на 14,8% по сравнению с 2007 годом.

Для оценки финансового состояния завода необходимо проанализировать основные показатели деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов» за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. | 2008г. | 2009г. | Отклоне-ние 2008г. от 2007г., (+,-) | Отклоне-ние 2009г. от 2008г., (+,-) | Темп изменения 2008г. от 2007г., % | Темп измене-ния, 2009г. от 2008г., % |
| 1.Объем производства товарной продукции (работ, услуг): 1.1. В действующих ценах, млн р. | 28386 | 39329 | 29832 | 10943 | - 9497 | 138,6 | 75,9 |
| 1.2. В сопоставимых ценах, млн р. | 29592 | 33987 | 28589 | 4395 | - 5398 | 114,8 | 84,1 |
| 2. Выручка-нетто от реализации продукции (работ, услуг) 2.1. В действующих ценах, млн р. | 32243 | 42218 | 27085 | 9975 | - 15133 | 130,9 | 64,2 |
| 2.2. В сопоставимых ценах, млн р. | 33613 | 36484 | 25956 | 2871 | - 10528 | 108,5 | 71,1 |
| 3. Себестоимость реализуемой продукции (работ, услуг) 3.1. Сумма, млн р. | 27758 | 35826 | 24533 | 8068 | - 11293 | 129,1 | 68,5 |
| 3.2. Затраты на рубль реализуемой продукции (работ, услуг), р. (стр.3.1: стр.2.1) | 0,861 | 0,849 | 0,906 | -0,012 | 0,057 | 98,6 | 106,7 |
| 4. Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) 4.1. Сумма, млн р. | 4269 | 6108 | 2326 | 1839 | - 3782 | 143,1 | 38,1 |
| 4.2. В % к выручке от реализации продукции (работ, услуг) (стр.4.1: стр.2.1•100) | 13,2 | 14,5 | 8,6 | 1,3 | - 5,9 | - | - |
| 5. Прибыль (убыток), млн р. | 2365 | 4755 | 1771 | 2390 | - 2984 | 201,1 | 37,2 |
| 6. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн р. | 15180 | 15649 | 16996 | 469 | 1347 | 103,1 | 108,6 |
| 7.Фондоотдача, р. (стр.2.1 : стр.6) | 2,124 | 2,698 | 1,594 | 0,574 | - 1,104 | 127 | 59,1 |
| 8. Среднесписочная численность работников, чел. | 1162 | 1168 | 1088 | 6 | - 80 | 100,5 | 93,2 |
| 9. Производительность труда в сопоставимых ценах, тыс.р. (стр.2.2 : стр.8) | 28927 | 31236 | 23857 | 2309 | - 7379 | 108 | 76,4 |
| 10. Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. р. | 565,1 | 753,8 | 611,7 | 188,7 | - 142,1 | 133,4 | 81,1 |

Источник - собственная разработка.

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют, что в 2008 г. по сравнению с 2007г. на 9975 млн р. увеличилась выручка-нетто от реализации продукции. Это произошло благодаря выпуску высококачественной и конкурентоспособной продукции. Себестоимость в 2008 г. по сравнению с 2007 г. выросла на 8068 млн р., однако, это не сказалось на ухудшении финансового положения завода, т.к. темп ее роста был не таким высоким, как темп роста выручки и произошло снижение затрат на рубль реализуемой продукции на 1,4 %.

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. произошел рост эффективности использования основных средств, о чем свидетельствует рост коэффициента фондоотдачи на 0,574. Рост производительности труда на 2309 тыс. р. свидетельствует об увеличении эффективности использования трудовых ресурсов.

В целом, в 2008 г. можно отметить стабильное финансовое положение завода, об этом и свидетельствует увеличение прибыли на 2390 млн р. по сравнению с 2007 г.

Кризис в мировой экономике коснулся и РУП «Гомельский завод станочных узлов», завод не изолирован от мира, ведет активную внешнеэкономическую деятельность со многими странами мира. Платежеспособность потребителей продукции завода снизилась, это в значительной мере сказалось на портфеле заказов в 2009 году. В связи с этим уменьшился темп роста товарной продукции и увеличились запасы готовой продукции на складе.

За 2009 год РУП «Гомельский завод станочных узлов» произведено продукции в фактических ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки на сумму 29832 млн р. По сравнению с 2008 г. объем производства снизился в 2009 г. на 9497 млн р.

Падение объёма производства продукции, во-первых, вызвано снижением спроса на металлорежущие станки в России и других странах СНГ, что в свою очередь отразилось на спросе фартуков и коробок подач к токарно-винторезным станкам производства РУП «Гомельский завод станочных узлов»; во-вторых, изменением структуры производства продукции, то есть увеличение разовых заказов, выполнение капитальных ремонтов металлорежущих станков, изготовление металлоконструкций, отдельных узлов и деталей.

В 2009 году на выручка-нетто от реализации продукции (работ, услуг) в сопоставимых ценах составила 25956 млн р. По отношению к 2008 году данный показатель снизился на 10528 млн р. В 2009г. по сравнению с 2008г. снизился и коэффициент фондоотдачи на 1,104, т.к не было полной загрузки производственных мощностей. Завод в 2009г. перешел на работу в односменном режиме, вследствие этого снизилась и производительность труда на 7379 тыс. р. по отношению к 2008г.

На данный момент предприятия Российской Федерации, которые находились в упадке, становятся «на ноги», у них появляются денежные ресурсы. Возрастают объемы производства, и вследствие этого появляется потребность в оборудовании (техническое перевооружение, обновление). Также в последнее время активизируется спрос на продукцию РУП «Гомельский завод станочных узлов» в Республике Казахстан, Украине, Азербайджане, Туркмении.

В нынешних сложных и трудных экономических условиях РУП «Гомельский завод станочных узлов», кроме серийного выпуска традиционной продукции токарной и сверлильной группы, ведет поиск дополнительной продукции, которая может быть изготовлена и реализована заказчику.

Освоенная на заводе достаточно широкая номенклатура выпускаемых изделий, сложившиеся и перспективные рынки сбыта, проведенные маркетинговые исследования позволяют оптимистически оценивать возможность роста объема производства и реализации продукции завода в 2010 году.

Цель РУП «Гомельский завод станочных узлов» - выпуск и реализация качественной и конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей запрос самых требовательных потребителей, ибо в условиях рыночной конкуренции быстрее реализуется и пользуется спросом высококачественная продукция.

В целях повышения качества продукции, выполнения целей в области качества на Республиканском унитарном предприятии «Гомельский завод станочных узлов» разработана и утверждена директором завода от 23.12.2008 года программа «Качество» на 2009 год с учётом заданий программы «Качество» Министерства промышленности Республики Беларусь на 2007-2010 годы. Запланированные мероприятия программы в основном выполнены. Невыполненные мероприятия перенесены в программу «Качество» на 2010 год.

Ключевая задача современного периода экономической реформы - это развитие акционерной формы хозяйствования и приватизация организаций.

Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод станочных узлов» попадает под действие Указа Президента Республики Беларусь от 10.11.2008г. № 605 «О некоторых вопросах приватизации республиканских унитарных предприятий» и включено в план приватизации объектов республиканской собственности на 2010 год. Согласно Государственной программе разгосударствления и приватизации, разработанной для исполнения Закона Республики Беларусь «О разгосударствлении и приватизации государственной собственности в Республике Беларусь», РУП «Гомельский завод станочных узлов» рассматривался вопрос по изменению формы собственности.

2.2 Информационная обеспеченность бизнес-планирования и экспресс-анализ текущего финансового состояния организации

Бизнес-план РУП «Гомельский завод станочных узлов» разрабатывается в соответствии с отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов развития на год организаций Министерства промышленности Республики Беларусь.

Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год организаций промышленности Республики Беларусь разработаны Министерством промышленности в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь. Государственные организации, подчиненные Министерству промышленности Республики Беларусь, также руководствуются Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь.

В основу бизнес-плана развития на прогнозируемый год положены организационно-хозяйственные мероприятия, направленные на достижение целей и задач, установленных Государственной комплексной программой развития регионов, малых и средних городских поселений на 2007-2010 годы, Директивой Президента Республики Беларусь № 3, а также другими программами, в которых принимает участие РУП «Гомельский завод станочных узлов», таких как: государственная целевая программа «Станкостроение», отраслевая программа импортозамещения, подпрограмма «Станки и инструмент» Государственной научно-технической программы «Технологии и оборудование машиностроения», программа инновационной деятельности Министерства промышленности Республики Беларусь в рамках «Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2007-2010 годы».

В процессе прогнозирования широко используется стратегия промышленного развития республики, обоснованная в Концепции и Программе развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998-2015 годы, Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 годы, в которых для машиностроительной отрасли с учетом ее специфики, определены цели, задачи и мероприятия по их достижению.

Основная цель подготовки прогноза заключается в конкретизации параметров развития РУП «Гомельский завод станочных узлов» на прогнозируемый год в увязке с долгосрочной перспективой его развития и основных (целевых) параметров развития Министерства промышленности Республики Беларусь.

По степени актуальности и важности решаемых в прогнозируемом периоде задач, исходя из отраслевых рекомендаций по разработке бизнес-планов развития на год, для организаций Министерства промышленности Республики Беларусь выделены такие, как:

повышение научно-технического и производственного потенциалов;

развитие интеграционных научных, технологических и финансово-производственных связей;

расширение рынков сбыта продукции на основе повышения ее конкурентоспособности;

обеспечение производства всеми видами ресурсов.

Разработанный на основе концептуальных положений бизнес-план РУП «Гомельский завод станочных узлов» представляет собой комплексный анализ развития организации и служит наряду с отчетными финансовыми документами главным документом производственной деятельности.

Основная цель составления бизнес-плана заключается в том, чтобы наиболее полно отразить картину социально-экономического положения организации и возможностей ее развития.

При составлении бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская, ведомственная и другая информация.

Для получения подробной информации от учётных данных на РУП «Гомельский завод станочных узлов» применяются дополнительные формы первичных учётных документов, оформляемые механизированным и ручным способом.

В связи с механизацией бухгалтерского учёта, завод применяет первичные учётные документы, форма которых отличается от унифицированных.

Первичные учётные документы, формы которых не предусмотрены в альбомах унифицированных форм, содержат обязательные реквизиты. Первичные учётные документы составляются на бумажных и электронных носителях информации. Для ведения бухгалтерского учёта в бухгалтерии используется 10 компьютеров.

Механизирован на персональных компьютерах: учёт заработной платы; складской учёт готовой продукции, её отгрузка по потребителям и оплате; учёт основных фондов; складской учёт оборудования к установке; учёт товарно-материальных ценностей на складах; учёт кассовых и банковских операций; расчёт с подотчётными лицами; расчёты с разными дебиторами и кредиторами. На заводе используется программное обеспечение по бухгалтерскому учету, разработанное специалистами отдела ОАСУП.

Учёт доходов от реализации (в том числе от реализации произведенных товаров (работ, услуг), приобретённых товаров, основных средств и нематериальных активов, товарно-материальных и иных ценностей, имущественных прав) осуществляется по мере отгрузки.

На практике для разработки бизнес-плана организации полезно произвести экспресс-анализ текущего финансового состояния.

Финансовое состояние организации характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормальной деятельности, целесообразностью их размещения и использования, финансовыми взаимоотношениями с другими организациями, их платежеспособностью и рыночной устойчивостью.

Финансовое положение организации зависит от результатов ее хозяйственной и финансовой деятельности. Когда производственные и финансовые планы выполняются, это положительно отражается на финансовом положении организации. Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение потребностей производства необходимыми ресурсами.

Финансовое состояние организации выступает как результат многих действий самой организации, а также непосредственно не зависящих от нее факторов. Поэтому оценка финансового состояния производится с помощью системы показателей и коэффициентов:

финансовые результаты деятельности организации;

объем и структура имущества;

платежеспособность (финансовая устойчивость, независимость, ликвидность);

эффективность использования основных и оборотных средств.

Оценка структуры прибыли РУП «Гомельский завод станочных узлов» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка структуры прибыли РУП «Гомельский завод станочных узлов» за 2007 -2009 гг. | | | | | | | | | | |
| Показатели | 2007 год | | 2008 год | | 2009 год | | Отклонение 2008г.от 2007г., (+,-) | | Отклонение 2009г. от 2008г., (+,-) | |
|  | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | Удельный вес, % | млн р. | Удельный вес, % |
| 1.Прибыль (убыток): | 2365 | 100,0 | 4755 | 100,0 | 1771 | 100,0 | 2390 | - | 100,0 | - |
| 1.1.Прибыль (убыток) от реализации товаров, продукции, работ, услуг | 4269 | 180,5 | 6108 | 128,5 | 2326 | 131,3 | 1839 | -52 | -3782 | 2,8 |
| 1.2.Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов | 8 | 0,3 | -27 | - | -63 | - | -35 | - | -36 | - |
| 1.3.Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов | -1912 | - | -1326 | - | -492 | - | 586 | - | 834 | - |
| 2.Налог на прибыль | 959 | 40,5 | 1562 | 32,8 | 663 | 37,4 | 603 | -7,7 | 899 | 4,6 |
| 3.Прочие налоги, сборы из прибыли | 230 | 9,7 | 325 | 6,8 | 179 | 10,1 | 95 | -2,9 | -238 | 3,3 |
| 4.Прочие расходы и платежи из прибыли | 19 | 0,8 | 1 | 0,0 | 9 | 0,5 | -18 | -0,8 | 8 | 0,5 |
| 5.Чистая прибыль (убыток) | 1157 | 48,9 | 2867 | 60,3 | 920 | 51,9 | 1710 | 11,4 | -1947 | -8,4 |
| 6.Резервный фонд | 492 | 20,8 | 3090 | 65,0 | 3329 | 187,9 | 2598 | 44,2 | 239 | 122,9 |

Источник - собственная разработка

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют, что в 2008 г. по сравнению с 2007г. на 1839 млн р. увеличилась прибыль от основной деятельности, а также на 1710 млн р. увеличилась чистая прибыль. Это произошло благодаря снижению себестоимости реализованной продукции по отношению к выручке от реализации продукции. Это дало возможность увеличить резервный фонд на 2 598 млн р. В 2008г. произошло снижение убытка от внереализационной деятельности на 586 млн р. по сравнению с 2007г. , но увеличился убыток от операционной деятельности на 35 млн р. Убыток от внереализационной деятельности в 2009 г. по сравнению с 2007г. уменьшился на 834 млн р., однако от операционной деятельности увеличился на 36 млн р. В 2009 г. по сравнению с 2008г. прибыль от основной деятельности снизилась на 3782 млн р., т.к. произошло замедление объема отгруженной продукции, но увеличилась ее доля в общем объеме на 2,8 п.п.

На уменьшение прибыли от основной деятельности оказало снижение покупательской способности организаций.

Однако абсолютные финансовые результаты не отражают эффективности деятельности организации, поскольку не учитывается величина используемого имущества или капитала. Рентабельность отражает степень результативности различных участков и в целом по организации.

В таблице 2.3 представлена оценка рентабельности деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов».

Таблица 2.3

Оценка рентабельности деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов» за 2007-2009гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2008г. от 2007г.(+,-) | 2009г. от 2007г.(+,-) |
| Среднегодовая стоимость активов, млн р. | 29395 | 31843 | 35830 | 2448 | 3987 |
| 2.Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн р. | 32243 | 42218 | 27085 | 9975 | -15133 |
| 3. Полная себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), млн р. | 27974 | 36110 | 24759 | 8136 | -11351 |
| 4.Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), млн р. | 4269 | 6108 | 2326 | 1839 | -3782 |
| 5.Прибыль, млн р. | 2365 | 4755 | 1771 | 2390 | -2984 |
| 6.Показатели рентабельности, % 6.1.Рентабельность совокупных активов (стр.5: стр.1• 100) | 8,1 | 14,9 | 4,9 | 6,8 | -10 |
| 6.2.Рентабельность продаж (стр.4 : стр.3 •100) | 13,2 | 14,5 | 8,6 | 1,3 | -5,9 |
| 6.3.Рентабельность затрат (стр.4 : стр. 2 • 100) | 15,3 | 16,9 | 9,4 | 1,6 | -7,5 |

Источник - собственная разработка.

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют, что в РУП «Гомельский завод станочных узлов» в 2008 г. рационально использовались активы, произошло увеличение эффективности управления затратами, все это привело к повышению рентабельности и выполнению задания, по целевым показателям рентабельности, доведенного Министерством промышленности. Однако в 2009г. в показателях рентабельности произошло отклонение со знаком минус. Снижение рентабельности активов на 10 % в 2009г. по сравнению с 2008г. обусловлено падением прибыли. Рентабельность затрат в 2009г. по сравнению с 2008г. снизилась на 7,5 % из-за увеличения расходов в данном периоде. Рентабельность продаж в данном периоде снизилась на 5,9% из-за того, что темпы роста себестоимости превышали темпы роста выручки завода, т.е. произошло снижение эффективности управления затратами. Это произошло из-за спада объемов продаж и увеличением роста цен на товарно-материальные ценности до 45%.

Потребность организации в финансовых ресурсах зависит, прежде всего, от объема и структуры имущества, зафиксированного в ее балансе. Поэтому необходимо дать общую оценку структуры имущества и источников его формирования.

Финансовое состояние организации во многом зависит от того, какие средства она имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

Анализ активов осуществляется с точки зрения рациональных пропорций между основными фондами и оборотными активами и отдельными их элементами.

Оценка состава структуры активов РУП «Гомельский завод станочных узлов» представлена в таблице 2.4.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют, что более 50% в имуществе завода занимают внеоборотные активы. В структуре внеоборотных активов значительное место занимают основные фонды. Однако их доля на 1.01 2009г. снизилась более чем на 4 п.п. Это свидетельствует о том, что на заводе произошло перераспределение средств в пользу более мобильной их части. Основное увеличение стоимости имущества произошло за счет оборотных активов, темп роста которых был выше, чем основных фондов. Небольшое увеличение свободных денежных средств на начало 2009г. на фоне уменьшения дебиторской задолженности можно оценить положительно. Рост материальных оборотных активов завода за данный период также можно рассматривать положительно, так как он не связан с ростом нереализованной готовой продукции и остатки готовой продукции на складах на 1.01.2008г. соответствуют установленным нормативам. Отрицательная динамика - это рост на 1.01.2010г. готовой продукции для реализации на 3733 млн р.

Таблица 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка состава структуры активов в РУП «Гомельский завод станочных узлов» | | | | | | | | | | |
| Показатели | На 1.01. 2008г. | | На 1.01.2009г. | | На 1.01.2010г. | | Отклонение 1.01.2009г.от 1.01.2008г., (+,-) | | Отклонение 1.01.2010г.от 1.01.2009г., (+,-) | |
|  |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | млн р. | удель ный вес, % | млн р. | удель ный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удель ный вес, % | млн р | удель ный вес, % |
| 1.Внеоборотные активы: | 17096 | 55,2 | 16755 | 51,2 | 19833 | 51,1 | -341 | -4,1 | 3128 | -0,1 |
| 1.1.Основные средства (остаточная стоимость) | 15981 | 51,6 | 15316 | 46,8 | 18675 | 48,0 | -665 | -4,8 | 3359 | 1,2 |
| 1.2.Нематериальные активы (остаточная стоимость) | 5 | 0,0 | 4 | 0,0 | 5 | 0,0 | -1 | 0,0 | 1 | 0,0 |
| 1.3.Вложения во внеоборотные активы | 1100 | 3,6 | 1435 | 4,4 | 1203 | 3,1 | 335 | 0,8 | -232 | -1,3 |
| 1.3.1.Незавершенное строительство | 678 | 2,2 | 699 | 2,1 | 731 | 1,9 | 21 | -0,1 | 32 | -1,3 |
| 2.Оборотные активы: | 13855 | 44,8 | 15981 | 48,8 | 19041 | 48,9 | 2126 | 4,1 | 3060 | 0,1 |
| 2.1.Запасы и затраты | 11943 | 38,6 | 14007 | 42,8 | 16064 | 41,3 | 2064 | 4,2 | 2057 | -1,5 |
| 2.1.1.Сырье, материалы и другие аналогичные активы | 5762 | 18,6 | 6853 | 20,9 | 6074 | 15,6 | 1091 | 2,3 | -779 | -5,3 |
| 2.1.2.Животные на выращивании и откорме | 227 | 0,7 | 274 | 0,8 | - | - | 47 | 0,1 | -274 | -0,8 |
| 2.1.3.Затраты в незавершенном производстве и полуфабрикаты | 4367 | 14,1 | 5680 | 17,4 | 5091 | 13,1 | 1313 | 3,2 | -589 | -4,3 |
| 2.1.4.Готовая продукция и товары для реализации | 1511 | 4,9 | 1101 | 3,4 | 4834 | 12,4 | -410 | -1,5 | 3733 | 9,1 |
| 2.1.5.Расходы будущих периодов | 76 | 0,2 | 99 | 0,3 | 65 | 0,2 | 23 | 0,1 | -34 | -0,1 |
| 2.2.Налоги по приобретенным товарам, работам, услугам | 106 | 0,3 | 59 | 0,2 | 177 | 0,5 | -47 | -0,2 | 118 | 0,3 |
| 2.3.Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 1470 | 4,7 | 1171 | 3,6 | 2537 | 6,5 | -299 | -1,2 | 1366 | 2,9 |
| 2.4.Денежные средства | 273 | 0,9 | 665 | 2,0 | 203 | 0,5 | 392 | 1,1 | -462 | -1,5 |
| 2.5.Финансовые вложения | 12 | 0,0 | 25 | 0,1 | 6 | 0,0 | 13 | 0,0 | -19 | -0,1 |
| 2.6.Прочие оборотные активы | 51 | 0,2 | 54 | 0,2 | 54 | 0,1 | 3 | 0,0 | - | 0,0 |
| 3.Итого активов | 30951 | 100,0 | 32736 | 100,0 | 38924 | 100,0 | 1785 | - | 6188 | - |

Источник - собственная разработка.

Эффективность использования всех ресурсов во многом зависит от источников и методов их финансирования, которые отражены в пассиве баланса.

Оценка состава и структуры источников финансирования активов РУП «Гомельский завод станочных узлов» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка состава и структуры источников финансирования активов РУП «Гомельский завод станочных узлов» | | | | | | | | | | |
| Показатели |  | |  | |  | | Отклонение | | Отклонение | |
|  | На 1.01.2008г. | | На 1.01.2009г. | | На 1.01.2010г. | | 1.01.2009г.от 1.01.2008г., (+,-) | | 1.01.2010г.от 1.01.2009г.,(+,-) | |
|  | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % | млн р. | удельный вес, % |
| 1.Капитал и резервы | 22744 | 73,5 | 25350 | 77,4 | 30036 | 77,2 | 2 606 | 4,0 | 4686 | -0,3 |
| 2.Долгосрочные обязательства | 865 | 2,8 | - | - | - | - | -865 | -2,8 | - | - |
| 3.Краткосрочные обязательства: | 7 342 | 23,7 | 7 386 | 22,6 | 8888 | 22,8 | 44 | -1,2 | 1502 | 0,3 |
| 3.1.Краткосрочные кредиты и займы | 630 | 2,0 | 2446 | 7,5 | 4127 | 10,6 | 1816 | 5,4 | 1681 | 3,1 |
| 3.2.Кредиторская задолженность | 6 677 | 21,6 | 4 921 | 15,0 | 4723 | 12,1 | -1 756 | -6,5 | -198 | -2,9 |
| 3.2.1.Перед поставщиками и подрядчиками | 1 136 | 3,7 | 2 131 | 6,5 | 2706 | 7,0 | 997 | 2,8 | 575 | 0,4 |
| 3.2.2.Перед покупателями и заказчиками | 4 629 | 15,0 | 1 418 | 4,3 | 439 | 1,1 | -3 211 | -10,6 | -979 | -3,2 |
| 3.2.3.По расчетам с персоналом по оплате труда | 621 | 2,0 | 760 | 2,3 | 601 | 1,5 | 139 | 0,3 | -159 | -0,8 |
| 3.2.4.По прочим расчетам с персоналом | 2 | 0,0 | 1 | 0,0 | 2 | 0,0 | -1 | 0,0 | 1 | 0,0 |
| 3.2.5.По налогам и сборам | 241 | 0,8 | 561 | 1,7 | 930 | 2,4 | 320 | 0,9 | 369 | 0,7 |
| 3.2.6.По социальному страхованию и обеспечению | - | - | - | - | 35 | 0,1 | - | - | 35 | 0,1 |
| 3.2.7.Перед прочими кредиторами | 48 | 0,2 | 50 | 0,2 | 10 | 0,0 | 2 | 0,0 | -40 | -0,1 |
| 3.3.Задолженность перед участниками (учредителями) | 32 | 0,1 | 19 | 0,1 | 38 | 0,1 | -13 | 0,0 | 19 | 0,0 |
| 3.4.Резервы предстоящих расходов | 3 | 0,0 | - | - | - | - | -3 | 0,0 | - | - |
| 4.Итого источников формирования активов | 30951 | 100,0 | 32736 | 100,0 | 38924 | 100,0 | 1 785 | - | 6 188 | - |

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют, что в пассиве баланса преобладают собственные источники средств. Их удельный вес составляет более 70%. На начало 2009г. размер источников собственных средств составляет 25 350 млн р. и произошло их увеличение на 2606 млн р. по сравнению с началом 2008г. На 1.01.2009г. размер краткосрочных обязательств увеличился на 44 млн р., но произошло уменьшение их доли в общем объеме на 1,2 п.п. по сравнению с началом 2008г. Размер кредиторской задолженности на начало 2009г. уменьшился на 1756 млн р., также уменьшилась и ее доля в общем объеме на 6,5 п.п. по сравнению с началом 2008г. Краткосрочные обязательства на начало 2010г. увеличились на 1502 млн р. по сравнению с началом 2009г. На начало 2010г. источники собственных средств составляют 30036 млн р. и произошло их увеличение на 4686 млн р. по сравнению с 2009г. Кредиторская задолженность на начало 2010г. уменьшилась на 198 млн р. по сравнению с началом 2009г. В анализируемом периоде тенденции изменения по статьям баланса произошли как в положительную сторону, так и в отрицательную сторону, но в целом данные таблицы свидетельствуют об относительно устойчивом положении завода и независимости от внешних источников финансирования. Доля собственного капитала в источниках финансирования имущества РУП «Гомельский завод станочных узлов» превышает нормативное значение на 50 %.

При анализе финансового состояния также произвести оценку показателей финансовой независимости, данные которых представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Показатели финансовой независимости РУП «Гомельский завод станочных узлов»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  |  |  |  | |
|  | На 1.01.2008г. | На 1.01.2009г. | На 1.01.2010г. | Отклонение | |
|  |  |  |  | 1.01.2009г.от 1.01.2008г., (+,-) | 1.01.2010г.от 1.01.2009г., (+,-) |
| 1.Валюта баланса, млн р. | 30951 | 32736 | 38924 | 1785 | 6188 |
| 2.Собственные источники финансирования, млн р. | 22744 | 25350 | 30036 | 2606 | 4686 |
| 3.Заемные и привлеченные источники финансирования, млн р. | 8204 | 7386 | 8888 | -836 | 1502 |
| 4.Показатели финансовой независимости: 4.1.Коэффициент финансовой независимости (автономии) (стр.2 : стр.1) | 0,735 | 0,774 | 0,772 | 0,039 | -0,002 |
| 4.2.Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (стр.3 : стр.1) | 0,265 | 0,226 | 0,228 | -0,039 | 0,002 |
|  |  |  |  |  |  |
| 4.3.Коэффициент финансового левериджа (стр.3 : стр.2) | 0,361 | 0,290 | 0,296 | -0,071 | 0,006 |

Источник - собственная разработка.

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют, что в начале 2009 года по сравнению с началом 2008 года коэффициент финансовой независимости вырос на 0,039. Данный коэффициент характеризует, какая часть активов сформирована за счет собственных средств организации. На начало 2010 г. по сравнению с началом 2009г. коэффициент снизился на 0,002 , но также имеет высокое значение 0,772 при нормативе 0,5. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Данный коэффициент также соответствует нормативному значению не более 0,85.

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние организации, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными средствами своевременно погасить свои платежные обязательства.

Анализ платежеспособности необходим не только для предприятия с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов.

К показателям платежеспособности, относят следующие показатели:

коэффициент текущей ликвидности;

коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

Оценка показателей платежеспособности РУП Гомельский завод станочных узлов» представлена в таблице 2.7.

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют, что коэффициент текущей ликвидности в исследуемых периодах соответствует норме не менее 1,3, т.е. организация обеспечена собственными оборотными средствами для своевременного погашения срочных обязательств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами также соответствует норме не менее 0,2. Организация имеет в своем наличии собственные оборотные средства, необходимые для ее финансовой устойчивости. Однако для немедленного покрытия краткосрочных обязательств организации придется реализовать материальные оборотные активы, об этом свидетельствует низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности.

Таблица 2.7

Оценка платежеспособности РУП «Гомельский завод станочных узлов»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2008г. | На 01.01.2009 г. | На 01.01.2010 г. | Отклонение | |
|  |  |  |  | 1.01.2009г.от 1.01.2008г., (+,-) | 1.01.2010г.от 1.01.2009г., (+,-) |
| 1.Оборотнык активы, млн р. | 13855 | 15981 | 19041 | 2126 | 3060 |
| 2.Денежные средства, млн р. | 273 | 665 | 203 | 392 | -462 |
| 3.Финансовые вложения, млн р. | 12 | 25 | 6 | 13 | -19 |
| 4.Краткосрочные обязательства, млн р. | 7339 | 7386 | 8888 | 47 | 1502 |
| 5.Собственные оборотные средства, млн р. | 5651 | 8595 | 10153 | 2944 | 1558 |
| 6.Показатели платежеспособности: 6.1.Коэффициент текущей ликвидности (стр.1 : стр. 4) | 1,888 | 2,164 | 2,142 | 0,276 | -0,022 |
| 6.2.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр.5 : стр. 1) | 0,408 | 0,538 | 0,533 | 0,13 | 0,005 |
| 6.3.Коэффициент абсолютной ликвидности [ (стр.2+стр.3) : стр.4 ] | 0,039 | 0,093 | 0,024 | 0,054 | -0,069 |

Источник - собственная разработка

Важным элементом анализа финансового состояния организации является оценка ее деловой активности. Его результаты свидетельствуют о масштабах деятельности организации, степени использования производственного потенциала и о тенденциях развития.

Основными показателями, характеризующим деловую активность организации, являются показатели оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, которое совершают оборотные средства за анализируемый период. По своей сути этот коэффициент является фондоотдачей оборотных средств.

Коэффициент загрузки оборотных средств - величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Чем меньше величина коэффициента загрузки, тем эффективнее используются оборотные средства.

Динамика указанных показателей представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика показателей оборачиваемости оборотных средств

РУП «Гомельский завод станочных узлов» за 2007-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За 2007г. | За 2008г. | За 2009г. | Отклонение 2008г. от 2007г., (+,-) | Отклонение 2009г. от 2008г., (+,-) |
| 1.Среднегодовая стоимость оборотных активов, млн р. | 13049 | 14918 | 17511 | 1869 | 4462 |
| 2.Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн р. | 36278 | 47364 | 31130 | 11086 | -16234 |
| 3.Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (стр. 2 : стр. 1) | 2,78 | 3,17 | 1,78 | 0,39 | -1,39 |
| 4.Длительность одного оборота, дни (360 : стр. 3) | 130 | 114 | 202 | -16 | 88 |
| 5.Коэффициент загрузки оборотных средств (стр. 1 : стр. 2) | 0,36 | 0,32 | 0,56 | -0,04 | 0,24 |

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют, что в 2008г. по сравнению с 2007г. оборачиваемость оборотных средств выросла от 2,78 до 3,17 оборота в год, а продолжительность одного оборота ускорилась на 16 дней. Увеличение скорости оборотных средств свидетельствует об эффективности их использования в процессе производственной деятельности завода, что имеет большое значение для обеспечения непрерывного процесса производства, устойчивого финансового состояния РУП «Гомельский завод станочных узлов», т.к. ускорение оборачиваемости оборотных средств позволяет высвободить из хозяйственного оборота значительные суммы, и таким образом увеличить объем производства без дополнительных финансовых ресурсов.

Однако в 2009г. по сравнению с 2008г. произошло замедление оборачиваемости оборотных средств. Низкий коэффициент оборачиваемости подтверждает, что на заводе слишком большие запасы сырья и материалов.

Пребывание оборотных средств в сфере обращения не способствует созданию нового продукта. Излишне отвлечение их в сферу обращения - отрицательное явление. Основными предпосылками сокращения вложений оборотных средств в эту сферу являются - рациональная организация сбыта готовой продукции, улучшение применяемых техники и технологии, совершенствование использования основных фондов и др.

2.3 Финансовые расчеты в составе бизнес-плана организации

Бизнес-план является детальной финансово-экономической программой хозяйственной деятельности организации. Он представляет собой блочную модель производства и реализации продукции, включающую анализ экономических ситуаций и проблем, с которыми может столкнуться коллектив, определение способов их решения.

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» бизнес-план на 2010 год разработан на основе анализа финансово-экономических показателей за 2008 - 2009 годы, а также принимаемых организационных и технических мер по созданию и освоению производства новых изделий, изучению рынков сбыта и маркетинга.

Бизнес-план РУП «Гомельский завод станочных узлов» преследует следующие цели:

проведение технического перевооружения завода с целью повышения качества, конкурентоспособности станочной продукции;

модернизация существующей продукции с ее ориентацией на экспорт, гарантирующей стабильный сбыт и высокую экономическую эффективность;

наращивание объемов производства с целью снижения условно постоянных расходов и получения дополнительной прибыли;

развитие, обновление и загрузка производственных мощностей завода.

В зависимости от функционального назначения разрабатываемого организацией бизнес-плана определяется необходимый объем работ, т.е. выбирается перечень выполняемых блоков.

Структура и объем разделов бизнес-плана РУП «Гомельский завод станочных узлов» определяется отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов развития, которые разработаны Министерством промышленности в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь.

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» бизнес-план включает 15 разделов: раздел «Резюме», раздел «Характеристика организации и стратегия её развития», раздел «Стратегия маркетинга», раздел «Прогнозирование производства продукции», раздел «Управление качеством продукции», раздел «Производственные мощности», раздел «Прогнозирование материально-технического снабжения», раздел «Прогнозирование научно-технического развития», раздел «Прогнозирование издержек на производство и обращения, снижение затратоёмкости и материалоёмкости», раздел «Энергосбережение», раздел «Трудовой потенциал», раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», раздел «Реструктуризация», раздел «Инвестиционный план», раздел «Расчёт эффективности бизнес-плана».

В мировой практике финансовое планирование заключается в последовательном составлении таблиц, синтезирующих результаты всех предыдущих экономических расчетов бизнес-плана и отражающих направления и параметры предстоящей финансовой деятельности.

К таким расчетам относятся:

прогноз объемов продаж;

план по прибыли и себестоимости;

расчет чистой прибыли от реализации продукции;

баланс денежных расходов и поступлений;

прогнозный баланс активов и пассивов.

Прогнозирование объемов продаж и поступлений чрезвычайно важно для расчета финансовых результатов деятельности организации и по существу является фундаментом для большей части стратегических и технических решений. Поэтому реалистичность подходов к оценке объемов будущих поступлений средств составляет наиболее ответственную и одновременно сложную задачу.

Существенную трудность представляет расчет вероятностных объемов продаж, так как он требует реальных оценок собственного потенциала и емкостей рынка. От точности этого прогноза зависят вложение средств в производство, инвестиционные и другие расходы.

Прогноз выполняется на основе предыдущих разделов бизнес-плана. Для этого нужно знать рынки сбыта, тенденции отраслевого развития, представлять положение у конкурентов, учитывать инфляцию, ценообразующие факторы и др. Расчет объема реализации представляет интерес, прежде всего, для организации.

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» планирование объема продаж формируется с учетом портфеля заказов, исходя из динамики объемов продаж за прошлый период и сведений о производственных мощностях, планов совершенствования технологических процессов и ввода нового оборудования.

Основой для формирования портфеля заказов и обоснования плана продаж товаров служат контракты, заключенные организацией с покупателями продукции.

В соответствии с планом продаж и на основании доведенных Министерством промышленности Республики Беларусь целевых показателей прогноза составляется производственная программа.

План производства продукции является центральным разделом бизнес-плана развития организации и служит исходной базой для разработки его остальных параметров.

Производственная программа представляет собой комплексную систему научно обоснованных заданий по выпуску необходимого количества, установленного ассортимента и соответствующего качества в планируемом периоде.

На основе производственной программы определяются количественные и качественные показатели всех структурных подразделений организации: численность производственного персонала, фонд заработной платы, выручка от реализации, себестоимость продукции, прибыль, потребность в материально-технических ресурсах и др.

План производства продукции разрабатывается РУП «Гомельский завод станочных узлов» самостоятельно, но с учетом устанавливаемых директивно контрольных целевых показателей объема производства и темпа роста товарной продукции. Директивно контрольные целевые показатели устанавливаются государством, т.к. плановые цифры должны отображать общественные потребности, удовлетворение которых носит приоритетный характер и обществу нужна гарантия их обеспечения.

С этой же целью в Республике Беларусь введен государственный заказ, который доводится организациям-изготовителям на продукцию, имеющую важное народнохозяйственное значение. В РУП «Гомельский завод станочных узлов» таким заказом на 2010г. является станок токарный с ЧПУ с наклонными направляющими, на изготовление которого из инновационного фонда Министерства промышленности выделено 600 млн р.

При разработке производственной программы завод применяет натуральные и стоимостные методы измерения. Они позволяют вести планирование, учет и контроль себестоимости, объемов продаж, номенклатуры, трудоемкости выпускаемой продукции.

Для обеспечения прогнозируемого объема производства продукции ежегодно на основании производственной программы выпуска товарной продукции составляется годовой план закупок ТМЦ, на основании которого оформляются заявки на закупку товарно-материальных ценностей у поставщиков, заключаются годовые договора на закупку ТМЦ.

Для определения ежемесячной потребности в ТМЦ, на основании расшифровки оперативно-производственного графика производства завода, составляется дефицитная ведомость.

Материально-техническое обеспечение РУП «Гомельский завод станочных узлов» направленно на снижение затрат по приобретению сырья, материалов, комплектующих в результате проведенной работы по выбору поставщика, учитывая основные критерии поставки: цены ТМЦ, сроки и условия поставки, территориальная отдалённость поставщика, форма оплаты и качество поставляемой продукции. Всё это учитывается и анализируется работниками служб обеспечения и бюро экономической безопасности.

При расчете объемов продаж нужно учитывать возможности производства. Для этого проводится оценка производственной базы, необходимой для выпуска продукции.

В настоящие время одной из основных проблем развития экономики Беларуси является старение основного капитала.

Особое беспокойство у руководства завода вызывает состояние станочного парка. Доля оборудования РУП «Гомельский завод станочных узлов» с возрастом более 10 лет в 2009 году составляет 94%, степень изношенности основных производственных фондов составляет 79%, использование производственной мощности составляет 82,8% при работе завода в односменном режиме.

Информация о технологическом оборудовании Республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод станочных узлов» представлена в приложении -

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» имеющийся парк технологического оборудования составляет 1103 шт. и состоит из металлорежущего, кузнечнопрессового, литейного, термического, сварочного, гальванического, деревообрабатывающего оборудования, лазерных комплексов, из них 242 ед. - прогрессивное оборудование (автоматы, полуавтоматы, станки с ЧПУ), что составляет 21,9%.

За 2009 года размер инвестиций в основной капитал составил 237 млн р., при плане, доведенном Министерством промышленности 1790 млн р. Было приобретено следующее технологическое оборудование и прочее: автомобиль МАЗ; станок ГС 526У; станок 2Т150; автомат системы учета электроэнергии; теплообменник и др.

Инвестиционная политика завода в 2010 году предусматривает повышение эффективности производства за счет модернизации и замены изношенного действующего оборудования. На эти цели планируется направить 2180 млн р. (125%) к предыдущему году. Основным источником инвестиций являются собственные средства завода (амортизационный фонд, чистая прибыль, инновационный фонд Министерства промышленности РБ).

Основными направлениями инвестиционной политики РУП «Гомельский завод станочных узлов» на 2010 год являются:

модернизация имеющего в цехах оборудования с целью продления эксплуатации;

замена физически изношенного и морально-устаревшего оборудования.

Для выполнения плана производства на 2010 год, для экономии энергетических и материальных ресурсов, улучшения качества выпускаемой продукции необходимо приобрести следующее оборудование:

печь шахтная, закалочная в защитной среде СШЦМ 6.12/9,5 - 1 шт.,

ленточно-отрезной станок МП6-1857 - 2 шт.,

заточные станки - 2 шт.

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» планируется следующее изменение технологического передела: реконструкция термического отделения путём внедрения печи шахтная, закалочная в защитной среде СШЦМ. Это приведёт к экономии электроэнергии.

В соответствии с Указаниями по заполнению форм государственной статистической отчетности показателей о производстве промышленной продукции, важнейшим показателем производственной программы является объем производства продукции, который представлен в приложении -

В РУП «Гомельский завод станочных узлов» наибольший удельный вес в выпуске продукции за 2008г. занимает станочная продукция - 72,6%, ее выпуск увеличился в количественном выражении по сравнению с предыдущим годом на 272 шт., в выпуске за 2009г. удельный вес станочной продукции занимает 80,6% и в 2010г. планируется с увеличением до 85%. Объем продукции в сопоставимых ценах за 2008 г. по отношению к 2007г. увеличился на 4395 млн р., в 2009г. по сравнению с 2008г. объем продукции снизился на 5398 млн р. за счет снижения платежеспособности потребителей продукции завода.

РУП «Гомельский завод станочных узлов» выпускает товары народного потребления (опоры колесные поворотные с двумя осями вращения и неповоротные, механизмы трансформации для мягкой мебели, комплекты фурнитуры для сборки мягкой мебели, коньки с пластмассовым корпусом и пр.).

Из-за временного недостатка оборотных средств, вызванного сложностями реализации готовой продукции в Российскую Федерацию в начале года, отвлечение финансовых средств на проведение реконструкции производства, подготовку производства новых моделей станков, снизился темп роста товаров народного потребления к соответствующему периоду прошлого года.

С целью увеличения объема выпуска товаров народного потребления, на заводе планируется освоение новых видов продукции, с использованием для их производства материалов, производимых организациями РБ, а также предпринимаются меры по пополнению оборотных средств, что позволит предприятию наращивать объёмы производства товаров народного потребления.

План по себестоимости продукции тесно увязан с планом производства и реализацией продукции.

Основными исходными данными, необходимыми для проведения плановых расчетов себестоимости продукции, являются:

штатные ведомости и должностные оклады цехового и общезаводского персонала;

нормы расхода материальных и трудовых затрат по содержанию и эксплуатации оборудования;

нормативы по текущему ремонту, амортизации, содержанию основных производственных средств;

материалы анализа затрат организации в предплановом периоде;

план производства и реализации товарной продукции в разрезе отдельных ее видов в натуральных и стоимостных показателях;

план материально-технического обеспечения производства и реализации продукции;

планы организационно-технических и финансово-экономических мероприятий по экономии затрат и оптимизации себестоимости продукции.

При планировании себестоимости продукции проводится анализ расходов организации в предплановом периоде: сопоставляются с плановыми отчетные показатели себестоимости продукции; выявляются отклонения данных отчетного года от данных предшествующего; изучается динамика общей суммы и уровня затрат в отчетном периоде; определяется показатель экономии ресурсов и сравнивается с установленным Министерством промышленности Республики Беларусь.

При планировании себестоимости на РУП «Гомельский завод станочных узлов» используются калькуляции единицы продукции для расчета себестоимости всей товарной продукции. Для этого себестоимость единицы продукции умножается на плановое число видов изделий и полученные результаты суммируются. Далее составляется свод и смета затрат на производство. В смете отражаются все затраты на производство продукции на предстоящий период в разрезе экономических элементов и путем их суммирования определяется общий размер затрат на производство по организации.

Результаты расчета себестоимости товарной продукции представлены в приложении - .

Классификация затрат по экономическим элементам и их планирование в составе сметы затрат на производство и реализацию продукции позволяет определить полную ее себестоимость в целом по организации и исчислить финансовый результат производства: прибыль или убыток.

Прибыль товарной продукции планируемого года определяется исходя из плана производства по развернутой номенклатуре, плановых калькуляций полной себестоимости, отпускных цен, сумм косвенных налогов в цене каждого изделия.

Прибыль РУП «Гомельский завод станочных узлов» после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет и выплаты части прибыли собственнику имущества, используется Унитарным предприятием в соответствии с действующим законодательством. На заводе образован фонд накопления и потребления, а также резервные фонды, предназначенные для финансирования непредвиденных расходов и обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Средства этих фондов имеют строго целевое назначение. Средства фонда накопления предназначены для финансирования расходов, связанных с научно-техническим и социальным развитием коллектива. Это расходы на НИОКР; затраты, связанные с технологическим перевооружением и реконструкцией действующего производства. За счет средств этого фонда погашаются долгосрочные кредиты банков и проценты по ним, финансируются затраты на проведение природоохранных мероприятий. Средства фонда потребления используются на единовременное поощрение отличившихся работников; оказание единовременной помощи; улучшение культурно-бытового обслуживания работников и другие аналогичные мероприятия.

Прибыль завода после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет и выплаты части прибыли собственнику имущества, используется Унитарным предприятием в соответствии с действующим законодательством.

Метод прямого счета остается весьма трудоемким из-за множества расчетов и показателей и в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры не всегда обеспечивает реальность плановых заданий. Поэтому в практике планирования чаще всего применяются разные экономические способы обоснования планов. Их суть заключается в корректировки отдельных финансовых показателей с учетом намечаемых изменений условий хозяйствования, согласованных производственных заданий. За основу принимаются результаты прошлого года, которые увеличиваются в соответствии с предлагаемыми изменениями объема производства, цен на ТМЦ, реализации продукции и др.

Баланс денежных расходов и поступлений разрабатывается с целью обеспечения синхронности поступления денежных средств с расходами организации. Баланс позволяет привлекать в оборот банковские кредиты только в меру реальной потребности в них, оптимально использовать собственные временно свободные средства.

Разработка баланса денежных расходов и поступлений базируется на объеме реализации продукции, которая позволяет предвидеть денежные поступления от ее продажи. Прогноз реализации обосновывается в маркетинговом плане (сбыта продукции), который намечает темпы роста продукции по сравнению с предыдущим годом на основании целевых показателей и заключенных контрактах с потребителями продукции. Эти показатели учитывают производственные возможности, запасы готовой продукции на складах, конъюнктуру рынка и предлагаемые ее изменения. При планировании денежных поступлений от реализации продукции используется прогноз реализации только после тщательного анализа этих данных. Прежде всего, нужно проверить соблюдена ли минимальная граница сбыта продукции, которая обеспечивает безубыточность, т.е. устанавливает порог рентабельности. Как известно, переменные затраты растут одновременно с увеличением объема реализованной продукции, в то время как постоянные не изменяются. Для определения минимального размера реализации продукции можно использовать формулу:

(2.1.)

Точка безубыточности - это объем реализации, при котором доходы равны расходам, а значит прибыль равна нулю. Получить прибыль можно будет только с каждой единицы товаров, выпущенной сверх порогового (минимального) количества.

Денежные платежи, учитываемые в расходной части плана движения денежных средств, включают оплату за сырье и материалы, топлива и других ценностей, необходимых для продолжения хозяйственного процесса. Размер этих расходов устанавливается на основе заключенных договоров, контрактов и других документов, в которых определены условия их поставки и оплаты. Кроме того, используется и план материального снабжения, калькуляции, обосновывающие потребление материальных ценностей на производство соответствующей продукции. Расходы на выплату заработной платы и других денежных вознаграждений за трудовую деятельность исчисляются на основе фонда зарплаты, при этом учитывается предполагаемое движение рабочей силы. Суммы, перечисляемые банку, устанавливаются в соответствии с предусмотренными в договорах размерами и сроками их погашения. Налоги и другие обязательные платежи рассчитываются на основании утвержденных ставок.

Расчет денежных потоков представлен в таблице 2. \_ .

Таблица 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды поступлений и издержек | 2010г. прогноз | | | |
|  | Январь март | Январь июнь | Январь сентябрь | Январь декабрь |
| Поступило денежных средств - всего | 14561 | 29601 | 45874 | 63269 |
| в том числе: выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 9932 | 20347 | 31995 | 44765 |
| доходы от сдачи активов в аренду, лизинг | - | - | - | - |
| доходы от операций с иностранной валютой | 100 | 200 | 300 | 400 |
| целевое финансирование | - | - | - | - |
| суммы полученных кредитов | 4500 | 9000 | 13500 | 18000 |
| дивиденды, проценты по финансовым вложениям | 4 | 4 | 4 | 4 |
| прочие поступления | 25 | 50 | 75 | 100 |
| Направлено денежных средств - всего | 14561 | 29601 | 45874 | 63269 |
| в том числе: на оплату приобретенных активов, работ, услуг | 5566 | 10966 | 16271 | 21460 |
| расчеты с персоналом | 85 | 170 | 260 | 350 |
| расчеты по налогам и сборам | 1850 | 3975 | 6663 | 9875 |
| расходы от операций с иностранной валютой | 300 | 900 | 2000 | 3764 |
| расходы по оплате труда | 1902 | 3842 | 5854 | 7994 |
| использовано средств целевого финансирования | - | - | - | - |
| погашены полученные кредиты и займы, проценты по ним | 4700 | 9400 | 14100 | 18800 |
| прочие выплаты | 158 | 348 | 726 | 1026 |
| Остаток денежных средств на конец отчётного периода | - | - | - | - |

Источник - собственная разработка

Данные таблицы 2. свидетельствуют о сбалансированности расходов и источников их покрытия, т.е. о платежеспособности завода в данном бизнесе. Наличие переходящего остатка денежных средств на конец периода положительно характеризует РУП «Гомельский завод станочных узлов». Данный расчет представляет интерес, как для самой организации, так и для внешних пользователей информации.

Баланс активов и пассивов составляется по форме бухгалтерского баланса организации и состоит из пяти разделов, в которых отражается состояние активов и пассивов. Все плановые задания по денежным расходам и поступлениям используются и для разработки баланса денежных доходов и расходов.

Для прогнозирования баланса активов и пассивов составляется предположение о динамике активов, темпах роста объемов продаж. Из баланса прошлого периода автоматически переводятся неизменные статьи актива. Объемы отгрузок устанавливаются на основании плана продаж, а объемы денежных поступлений - исходя из плана движения денежных средств. Динамика платежей и начислений по позициям баланса, отражающим кредиторскую задолженность, устанавливается на основании следующих планов: плана закупок, плана по заработной плате, планов платежей персоналу, поставщикам. Конечное сальдо устанавливается как сумма начального сальдо и величины начисленной задолженности за вычетом суммы плановых платежей. После определения конечных сальдо по всем статьям баланса осуществляют контрольную сверку, в результате которой сальдо всех активных счетов должно быть равно сальдо всех пассивных счетов. По результатам сверки составляют прогнозный баланс активов и пассивов.

Баланс активов и пассивов разрабатывается с целью подтвердить ликвидность организации.

.ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

.1 Оценка процесса бизнес-планирования в организациях

Во многих организациях механизм процесса бизнес-планирования недостаточно проработан, что затрудняет выбор предпочтительного варианта бизнес-плана. Как правило, в таких организациях не оценивается эффективность бизнес-планов, не определяется их ожидаемая реализуемость. В результате принимаются решения, которые не способствуют развитию экономического потенциала организации, росту эффективности ее деятельности и управления.

Для успешной организации бизнес-планирования необходимо наличие четырех обязательных условий, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру бизнес-планирования организации (рис. 3.1):

Пол

Рис.3.1. Инфраструктура бизнес-планирования организации

Источник - собственная разработка. Рисунок составлен на основе изучения экономической литературы.

Во-первых, организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированны, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности организации и внешняя информация.

Основой информационного блока процесса бизнес-планирования являются:

экономическая информация - прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т.д.;

учетная информация - информация бухгалтерского учета и управленческого учета;

сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы и прочая финансовая информация;

политическая информация и т.д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся: декреты, указы Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя: количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бизнес-плана организации; совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Бизнес-планирование - это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его исполнением.

Процесс бизнес-планирования заключается в систематической разработке курса действий на будущее, который отражает использование имеющихся в распоряжении организации ограниченных производственных, финансовых и человеческих ресурсов, с одной стороны, и прогнозируемую конъюнктуру рынка с другой. В процессе разработки бизнес-плана отдельные виды деятельности координируются таким образом, чтобы все структурные подразделения организации работали согласованно для достижения общей цели.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

подготовительная стадия;

стадия разработки бизнес-плана;

стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

стадия реализации бизнес-плана.

Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует одна за другой. Неизбежно большое количество перечислений и одновременного планирования различной деятельности.

Выполнение отдельных работ, относящихся к различным стадиям бизнес-планировния, во времени носит параллельно-последовательный характер (рис.3.2):

Рис.3.2. Схема процесса разработки и реализации бизнес-плана.

Источник - собственная разработка. Рисунок составлен на основе изучения экономической литературы.

Процесс бизнес-планирования в организации предполагает принятие множества управленческих решений. В ходе разработки бизнес-плана принимаются решения о составе, структуре, объемах производства продукции, принимаются решения в области ценовой и сбытовой политики, решения о повышении качества продукции, расширении производственных, технических и технологических возможностей организации, решения в области кадровой политики, в области финансов и инвестиций и т.д. Таким образом, бизнес-план - управленческое решение, в ходе разработки которого принимается множество частных управленческих решений. Отсюда следует, что эффективность бизнес-плана в целом определяется эффективностью частных управленческих решений; в свою очередь эффективность бизнес-планирования непосредственно влияет на эффективность деятельности организации.

Технология бизнес-планирования во времени - это непрерывный «трехактный» цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт анализа исполнения плана отчетного периода. В идеале в организации процесс планирования должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения плана отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой плана следующего периода. Сравнивая фактические и плановые показатели при план-факт анализе можно определить источники неэффективности, обязать конкретных сотрудников устранить выявленные недостатки и контролировать процесс их исправления.

Бизнес-план развития РУП «Гомельский завод станочных узлов» разрабатывается в соответствии с отраслевыми рекомендациями организаций Министерства промышленности Республики Беларусь, которые разработаны в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь.

В данных рекомендациях указаны требования к составу и содержанию основных разделов бизнес-плана; метод прогнозирования; целевые показатели производственно-экспортной деятельности организации; целевые показатели научно-технического и производственного потенциалов и показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов.

Во исполнение Указа Президента Республики Беларусь «Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь» и постановления Совета Министров Республики Беларусь «О показателях прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь», Министерством промышленности Республики Беларусь приказами РУП «Гомельский завод станочных узлов» также доводятся директивно контрольные конкретные целевые показатели. Данные показатели устанавливаются с учетом объективных требований рынка и отображают потребности общества для обеспечения его жизнедеятельности, экономической безопасности и независимости.

Основной целью планирования на РУП «Гомельский завод станочных узлов» является обеспечение стабильности целевых показателей и разделов бизнес-плана для обеспечения устойчивого развития отечественной экспортоориентированной промышленности.

Бизнес-план на 2010 год РУП «Гомельский завод станочных узлов» разрабатывает на основании внутреннего приказа № 364 от 13.10.2009 г. В данном приказе начальникам структурных подразделений, которые закреплены за исполнением разделов бизнес-плана, излагается основная информация, которая должна отражаться в содержании бизнес-плана. Готовые материалы с выходом на целевые показатели социально-экономического развития завода в 2009 году и прогнозные показатели на 2010 год начальники структурных подразделений организации представляют в планово-экономический отдел.

Разработанный на основе концептуальных положений бизнес-план РУП «Гомельский завод станочных узлов» служит наряду с отчетными финансовыми документами главным документом производственной деятельности.

Бизнес-план играет большую роль в управлении и повышении эффективности деятельности организации. От того, насколько рационально распределяется прибыль, оборачиваются оборотные средства, проводится инвестиционная политика, зависит не только развитие организации, но и решение социальных проблем его работников.

В общей системе управления РУП «Гомельский завод станочных узлов» бизнес-план выступает в качестве путеводителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбрать наиболее эффективные решения, действия с точки зрения их конечных результатов. Поэтому успешное выполнение заданий обеспечивает устойчивое финансовое положение завода, которое является залогом его непрерывного и рационального функционирования.

Грамотно составленный бизнес-план позволяет обосновать потребность РУП «Гомельский завод станочных узлов» в инвестициях. Однако практическая его реализация существенно зависит от того, в каком состоянии находится экономика, каковы перспективы развития. Важно учесть тот инвестиционный «климат», в котором завод будет производить свою продукцию.

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности РУП «Гомельский завод станочных узлов», анализирующий проблемы, с которыми он может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

Бизнес-план РУП «Гомельский завод станочных узлов» может быть применен в следующих областях:

обоснование предложений по приватизации организации государственной собственности;

выбор экономически выгодных направлений и способов достижения положительных финансовых результатов организации, сбыта продукции.

Бизнес-план не только решает задачи оперативного планирования, но и может иметь стратегические цели, а также решать задачи по внешнехозяйственной деятельности завода при установлении или расширении деловых контактов с поставщиками и потребителями продукции. В этой сфере хозяйственных интересов завода бизнес-план может помочь решить проблему финансирования.

Для партнеров по бизнесу, банков большое значение имеет изучение финансовой обеспеченности РУП «Гомельский завод станочных узлов». Это можно сделать, изучив прогнозный баланс активов и пассивов, который имеет форму бухгалтерского баланса. Баланс активов и пассивов разрабатывается с целью подтвердить ликвидность РУП «Гомельский завод станочных узлов».

Также представляет интерес, как для самого завода, так и для внешних пользователей информации баланс денежных расходов и поступлений. Данный расчет разрабатывается с целью обеспечения синхронности поступления денежных средств с расходами завода.

Хозяйственные партнеры РУП «Гомельский завод станочных узлов», прежде чем установить с ним договорные отношения, могут при помощи бизнес-плана убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение достаточного уровня прибыльности и платежеспособности.

Таким образом, можно строить хозяйственные взаимоотношения: с поставщиками сырья, материалов, топлива, оборудования; с посредниками в реализации собственной продукции завода; с фирмами, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной хозяйственной деятельности.

Информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условиях ведения дел с РУП «Гомельский завод станочных узлов», оценить его финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски.

Бизнес-план может рассматриваться также в качестве рекламного документа, представляющего РУП «Гомельский завод станочных узлов» и его продукцию, т.к. в бизнес-плане детально описываются товары, которые предлагает завод рынку, а также сфера применения этих товаров.

3.2 Основные направления совершенствования бизнес-планирования в организациях

Разработка бизнес-плана в условиях рыночной экономики - необходимый атрибут современного управления любой организации.

В условиях экономической неопределенности и инфляционных ожиданий, характерных для последнего десятилетия функционирования отечественных организаций, большинство из них сталкиваются с трудностями прогнозирования и планирования будущего. Поэтому главное внимание уделяется текущему (краткосрочному) планированию.

Несмотря на достаточную изученность вопросов бизнес-планирования в западной экономической науке и практике, в белорусской экономической науке и практике эти вопросы требуют еще значительной проработки.

В период СССР организации приобрели большой опыт технико-экономического планирования, которое в настоящие время не играет важной роли в их хозяйственной деятельности. Наиболее важными причинами этого являются следующие.

Недостаток знаний. Ситуации, в которых знания участников бизнес-проекта не удовлетворяют профессиональным требованиям, обычны. Причина заключается в том, что некоторые области этой деятельности не вполне понятны или изучены.

Непрактичные средства. Например, программы управления осуществлением проекта относительно сложны. Их освоение требует больших трудовых и финансовых затрат, что сдерживает процесс бизнес-планирования.

Не достаточно полно осознается значение системного, комплексного планирования. Слишком много времени тратится на то, чтобы осознать, что подготовительный этап бизнес-планирования должен стать одной из важных задач.

С учетом того, что как бы ни были хороши любые рекомендации, но на отечественных организациях станут что-то делать, если это необходимо по закону, поэтому нужно вносить изменения в действующие нормативные правовые акты.

Постановление Министерства экономики № 186 «Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» недостаточно использует аналитическую базу и стратегический подход. Рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке бизнес-планов развития на очередной год и поэтому разработанные планы организаций порой неотличимы (кроме титульного листа), т.к. исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления.

Бизнес-планы - это индивидуальная работа. Для того чтобы проявлять лидерские качества, организации должны отличаться друг от друга и стремиться стать лучше, и поэтому бизнес-планы должны предусматривать использование современных бизнес-инструментов: логистика, мерчендайзинг, интернет, современные программные продукты и др.

Любой бизнес-план должен основываться на очень хорошем анализе. То есть, прежде всего, требуются аудит стратегии, кадров, маркетинга и т.д. Это возможно с использованием методов SWOT-анализа и при подробном рассмотрение рисков с использованием методов качественной и количественной оценки. Дополнение методик этими подразделами повысит обоснованность планирования.

Необходимо внедрить стратегические бизнес-планы, на основе которых должны делаться годовые и инвестиционные. Невозможно без наличия стратегии планировать на год и привлекать инвестиции. Пятилетние бизнес-планы в Советском Союзе служили реальной основой развития.

Годовые планы должны служить фундаментом бюджетирования и контроллинга в организациях, создания центров ответственности.

Хотелось бы подробнее рассмотреть основные современные бизнес-инструменты, которые позволят усовершенствовать бизнес-планирование в организациях.

Перед составлением бизнес-плана необходим тщательный анализ. В зарубежной практике распространенным методом анализа является метод SWOT, который применяется как в анализе, так и при определении перспектив развития. В раках данного метода выявляются и оцениваются сильные и слабые стороны предприятия, формируется их перечень. К сильным сторонам можно отнести законченный цикл производства, наличие мощного производственного и трудового потенциала, выпуск конкурентной продукции. К слабым сторонам относят затратный механизм, отсутствие четкой финансовой политики, излишнюю централизацию управления, отсутствие четких целей, дублирование функций, проблемы сбыта продукции и др.

Данный анализ проводится путем экспресс-опроса участников, затем ведется обработка его данных. Консультанты после изучения документов, опроса специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят на обсуждение руководства. В результате анализа сильных и слабых сторон собирается предварительная информация для анализа проблем. Из перечня проблем выделяются наиболее важные, ключевые, без решения которых поставленная цель не может быть достигнута. анализ обеспечивает выбор стратегии, необходимой в текущей ситуации. Основным преимуществом SWOT-анализа является то, что этот метод дает оценку всей ситуации, в которой ведется бизнес организации.

Процесс бизнес-планирования может быть усовершенствован за счет применения современных программных средств, обеспечивающих автоматизацию составления и корректировки бизнес-плана.

Уже в методических рекомендациях по разработке бизнес-плана научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ от 20 мая 1997 г. № 40 в пункте № 6 «Рекомендации по использованию стандартных средств при разработке бизнес-плана» отмечалось, что при разработке бизнес-плана наиболее трудоемким и ответственным процессом является разработка финансового прогноза и оценки. Для этих целей, особенно для объемных и сложных проектов, требующих значительных инвестиций, целесообразно воспользоваться готовыми стандартными методами и средствами. К таким средствам относятся: компьютерная модель для разработки технико-экономических обоснований инвестиционных проектов COMFAR; автоматизированная система планирования и экспертизы инвестиционных проектов Project Expert; программно-методический комплекс "Альт-Инвест".

Все вышеназванные продукты построены практически на одной и той же методической основе. Основной недостаток пакета COMFAR - невозможность описания условий реализации бизнес-проекта в странах с переходной экономикой. При разработке Project Expert и "Альт-Инвест" сделана попытка приблизить их к условиям российской экономики, что, в известной степени, должно было ближе подходить и к экономическим условиям Республики Беларусь.

Однако ряд вопросов и ситуаций недостаточно глубоко проработаны и учтены при разработке этих программных продуктов, что сдерживает их широкое практическое использование при технико-экономическом обосновании проектов.

Пакет Project Expert - система планирования и анализа эффективности проектов на базе имитационной модели денежных потоков. Программа позволяет создать компьютерную имитационную модель финансовой деятельности организации. С помощью выбора многочисленных параметров внешней среды и параметров деятельности организации, вводимых пользователем в диалоговом режиме, можно создать достаточно достоверную имитационную модель конкретного бизнес-плана или инвестиционного проекта и оценить полученные экономические показатели и показатели эффективности. Регулируя установленные параметры имитационной модели, можно наблюдать, к каким последствиям приводят принятые решения или изменения внешних факторов. Данная программа используется с успехом в России и за рубежом.

Важнейшим результатом применения программы Project Expert для разработки инновационного проекта или проекта развития является создание бизнес-плана, удовлетворяющего стандартам UNIDO.

Результаты имитационного моделирования с помощью Project Expert позволяют также подготовить финансовые отчеты, по которым можно определить состояние организации в любой момент, причем эти отчеты формируются в соответствии с принятыми в мировой практике стандартами бухгалтерской отчетности, что особенно важно при привлечении иностранных инвестиций.

Работа с Project Expert может быть представлена в виде следующих основных шагов:

построение модели;

определение потребности в финансировании;

разработка стратегии финансирования;

анализ финансовых результатов;

формирование и печать отчета.

Процесс построения модели наиболее трудоемкий и требует значительной подготовительной работы по сбору и анализу исходных данных. Различные модули Project Expert независимы и доступны пользователю практически в любой последовательности (рис.3.3):

Рис 3.3. Схема имитационной модели организации, реализующей бизнес-план.

Источник - собственная разработка. Рисунок составлен на основе изучения экономической литературы.

Таким образом, построив имитационную модель финансовой деятельности организации с помощью Project Expert, можно решить следующие задачи:

разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;

разработать план развития организации или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных и финансовых ресурсов;

проиграть различные сценарии развития организации, варьируя значения факторов, способных повлиять на ее финансовые результаты;

сформировать стандартные финансовые документы;

рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели;

провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности организации;

подготовить безупречно оформленный бизнес-план организации или инновационного проекта, полностью соответствующий международным требованиям, на русском и нескольких европейских языках.

Изучение литературы по проблемам внутрифирменного планирования показало, что в ряде индустриально развитых стран созданы эффективные системы планирования. Особого внимания заслуживает опыт США. Основой работы по тактическому планированию в США является составление финансовых программ (бюджетов) компании, предусматривающих развитие производства в соответствии с прогнозами сбыта.

Наиболее широко распространена пятилетняя финансовая программа, которая дробится на годовые тактические планы. Годовой план - скользящий. По истечении каждого квартала к нему добавляются новые три месяца, и вся работа организации снова планируется на год вперед. Перспективные и текущие тактические планы взаимосвязаны: текущие планы представляют собой детализацию перспективных планов. Стратегический план при этом охватывает период времени в 10 лет.

Определенный интерес представляет опыт планирования итальянского концерна «Фиат», который с начала 70-х годов начал работать по трехлетним планам, а в настоящие время перешел на пятилетнее планирование. При этом менеджеры концерна «Фиат» добиваются непрерывного сквозного планирования работы всех подразделений, в том числе сторонних поставщиков материалов и комплектующих частей.

Пятилетние планы концерна «Фиат» непосредственно связываются с текущим и оперативно-производственным планированием. По завершении каждого года пятилетнего долгосрочного плана он корректируется на следующие 5 лет с учетом фактических результатов работы концерна в прошедшем году. Непрерывно корректируя долгосрочные планы, концерн постоянно имеет перспективу на пятилетку. Непрерывное планирование предусматривает и постоянную корректировку нормативов.

Хотелось бы отметить, что бизнес-план - это стратегия развития и инструмент на каждый день, и в первую очередь бизнес-планы должны делаться для собственного развития, а затем уже для внешних пользователей - инвесторов и чиновников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сделать выводы, касающиеся методологических, теоретических и практических результатов.

Вопросы планирования деятельности организаций в условиях рыночной экономики становятся все более важными для республики Беларусь с переходом национальной экономики на стабильный путь развития. Одним из важных элементов планирования в новых условиях является бизнес-планирование, поскольку бизнес-план занимает важное место в механизме управления организацией. В западной экономической практике бизнес-план это и инструмент планирования деятельности организации, и инструмент управления им. Понятие бизнес-плнирование в белорусских организациях появилось сравнительно недавно. Однако, несмотря на то, что такая тенденция наблюдается уже в течение нескольких лет, это процесс, который находится только в начале своего развития.

Вместе с тем, в российской и белорусской экономической науке некоторые аспекты бизнес-планирования еще недостаточно проработаны, практически отсутствуют работы по учету отраслевой специфики при построении бизнес-планов в организации, в частности специфики промышленности (станкостроения). Хотелось бы отметить, что в последнее время государством принимаются меры по регулированию бизнес-планирования. Министерством экономики Республики Беларусь утверждены Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов.

В целом, бизнес-планирование, которое является не чем иным, как технологией планирования, учета и контроля финансовых результатов - это первый экзамен на зрелость для каждой организации. Составление бизнес-плана помогает понять, что и почему происходит с организацией на рынке, и учит экономить на затратах. Бизнес-планирование связано, с одной стороны с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Бизнес-план является ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все организации, за исключением самых мелких, составляют бизнес-планы.

Не секрет, что часто разрабатываемые бизнес-планы недостаточно проработаны и имеют массу недостатков. Одной из причин не совсем удачного планирования бизнес-процесса, является то, что планы различных структурных подразделений организации, не достаточно скоординированы с общей стратегией всей организации. При этом создается реальная опасность того, что некоторые структурные подразделения не вписываются в общий ритм всей организации. К примеру, работа над планированием в отделе сбыта готовой продукции, может не совпадать с теми показателями в плане, которые заложили себе управленцы отдела производства. Подразделение сбыта рассчитывает планируемые показатели на основе определенных артикулов производимой продукции и их количества, тогда как производственники решают изменить ассортимент выпускаемых изделий, или частично перекроить выпуск продукции. Казалось бы, этот пример из области теоретических предположений, тем не менее, такие проблемы возникают у многих участников экономического процесса в стране.

Бюрократия и бумаготворчество, по-прежнему не изжиты у нас, в том числе и в бизнесе, который, казалось бы должен быть менее заформализованным. Составление разнообразнейших отчетов, графиков, занимает массу рабочего времени. При этом эти документы бывают лишены какой-либо практической пользы. Служат они скорее для создания видимости важности и продуманности работы. При этом времени для разработки по-настоящему стратегически важных проектов, различных альтернатив развития не остается. Не прорабатываются уже имеющиеся риски на рынке, не говоря про риски, которые возможны в будущем.

Менеджеры низшего звена заняты спущенным сверху заданием, вынуждены заниматься обработкой огромного массива цифр, что формализует сам процесс бизнес-планирования. Работа сводится к подгонке уже имеющихся данных, вместо анализа и выявления важных тенденций, перспектив и рисков. Работа в таком виде ведет к тому, что, скорее всего, реальные задачи планирования решены не будут, что приведет позже, к естественному разочарованию и недовольству результатами работы. Нельзя сказать, что детали не важны при разработке бизнес-плана. Однако проблема состоит не в том, что частностям уделяется чересчур важное внимание, а в том, что слишком быстро работа по планированию сводится к конкретике, минуя анализ.

Скоординированность усилий всех подразделений - один из факторов успеха. В планировании минимальная неточность, отсутствие координации в работе различных отделов и подразделений организации, как минимум, затруднят путь к цели. Некоторые специалисты по планированию, высказывают свое мнение о том, что значительно целесообразнее заниматься планированием для конкретных частей рынка, или планировать работу по разработке определенного продукта, чем пытаться организовать работу по планированию в крупных организациях или подразделениях этих структур. Естественно, в процессе разработки бизнес-планов для различных подразделений организации возникает множество проблем и трудностей. Можно сказать и так, что боязнь ошибки при планировании, не должна превалировать над стремлением создать как можно больше точек прибыли.

Считается, что при написании бизнес-планов развития, целесообразно определить, что будет сделано в организации, а что нет. В случае наличия в большой структуре множества небольших подразделений, гораздо эффективнее предоставлять руководителям этих составных частей компании больше свободы в своих действиях. В случае диктаторского стиля управления, происходит процесс уменьшения точек приносящих прибыль. При этом, конечно, топ - менеджеры должны осуществлять общее руководство, с тем, чтобы выдерживалась общая линия в работе всей организации. Часто такого рода руководство может быть сведено к общим указаниям, позволяющим избежать, к примеру, типичных ошибок, или ошибок, которые уже были допущены в других подразделениях.

Можно привести пример, что организации, специализирующиеся на оказании услуг в сфере бизнес-планирования, установили, некоторые закономерности. Установлено, что чем больше промежуточных звеньев между производящей организацией и конечным потребителем ее продукции, тем меньше вероятность получения достаточной прибыли именно производящей организацией. Фирмы-посредники просто забирают себе значительную часть прибыли, так необходимую организации - производителю. Отсюда простой и логичный вывод - невозможно создать достаточно прибыльную организацию без налаженной системы сбыта продукции, которая позволит уменьшить до минимума число посредников на пути сбыта продукции. Управленцы организации при разработке стратегий развития, прежде всего, должны выяснить, что не нужно делать для достижения целей планирования. Это позволит больше внимания уделить проблемам, которые действительно нуждаются в решении. Отдельно нужно остановиться на таких аспектах планирования, как показатели "возможной производительности", рекламная деятельность, научные изыскания и разработки.

Иногда, организации для разработки бизнес-планов используют "косвенные методы", либо "предполагаемые ситуации". К сожалению, такие искусственные предположения, часто приводят к значительным ошибкам в планировании. Именно в этом и состоит проблема многих бизнес-планов, когда необоснованно за действительность принимаются какие-либо идеальные условия, предположения и т.п. Если такого рода предположения не подкреплены проведенными исследованиями, не подтверждены потребителями готовой продукции, то все это может привести к печальным результатам. Все утверждения, используемые в бизнес-плане, должны подтверждаться документально.

Руководство организации просто обязано выяснить, на чем основывается предположение, что, допустим, лежит в основе оценки производительности или в оценке параметров прибыли от реализации продукции. Ведь кроме основных и традиционных финансовых показателей, существуют и дополнительные, заимствованные из финансового менеджмента.

На самом деле, жизнь дает нам примеры того, что огромное количество планов, ставящих грандиозные задачи, на практике не выполняются. Часто причина краха лежит в том, что нет достаточно проработанных и четких поэтапных планов. Казалось бы, провозглашены конкретные цифры. Однако если не проработаны вопросы по поводу того, кто, как и за счет чего все это сможет осуществить - все эти цифры будут просто фикцией. Можно еще раз подчеркнуть, что самые грандиозные планы без детальной проработки и составления поэтапных планов работы просто красивые слова.

Обычно при работе над бизнес-планом развития организации работники определенных отделов планируют и отвечают за результаты только определенных задач. Это не самый эффективный путь для создания по-настоящему работающего плана развития организации. Основные задачи по определению стратегических целей развития организации должны быть возложены на специальную группу, состоящую из всех отделов, которые задействованы в процессе планирования. Каждый сотрудник этой группы должен знать свои задачи, стоящие перед отделом для выполнения плана и общие цели организации. В противном случае, происходит полнейшая неразбериха и отсутствие координации между структурными частями организации, что, в свою очередь, приводит к провалу грандиозных планов, которые задумывались.

Можно привести пример, что в одном из подразделений организации было решено улучшить показатели по продажам. Первоначально, была проведена работа со специалистами, которые работают непосредственно в отделе продаж. Эти сотрудники высказали свои мнения по поводу того, как можно увеличить продажи. Затем определенная работа была проведена непосредственно с производственным отделом. В ходе этой работы выяснилось, что имеется ряд серьезных ограничений и препятствий, непосредственно на производственном цикле, которые мешают достичь поставленных целей. Что же сделать для того, чтобы разработанный план нашел поддержку у непосредственных исполнителей этих планируемых заданий? Один из проверенных и надежных методов - это проработка завершенного варианта плана, вместе с теми, кому предстоит выполнять этот план. При этом руководитель высшего звена должен провести работу по разъяснению каждому сотруднику его конкретных обязанностей в работе над заданием. В идеале, работа должна завершить тем, что как руководитель, так и каждый рядовой сотрудник должны понять цели, задачи и проблемы, стоящие перед ними в процессе выполнения планируемого задания. Какие-либо вопросы должны конкретно обсуждаться и прорабатываться, а сама беседа должна завершиться провозглашением со всех сторон понимания и согласия целей и задачей, стоящих перед ними.

Специалисты рекомендуют повышенное внимание уделять системе стимулирования и наказания при выполнении или невыполнении планового задания. К примеру, на Западе, в ряде стран, руководитель среднего звена, получает порядка 55-60 тысяч долларов за 12 месяцев. При удачном выполнении всех плановых показателей, ему полагается премия в размере одного или полуторамесячных окладов. В случае невыполнения планируемых показателей, он получит уменьшенную премию, которая составит порядка 30 процентов от возможной премии. В итоге, как сумма поощрения, так и сумма наказания менеджера руководящего звена, незначительна по сравнению с его основным окладом. Это, конечно же, не способствует стимулирования работы по выполнению или перевыполнению плановых показателей.

Министр экономики Беларуси предлагает также увязать материальное стимулирование руководителей с выполнением в организациях прогнозных параметров экономического развития. Николай Снопков подчеркнул, что материальное стимулирование руководителей и управленцев является одним из важных условий выполнения в Беларуси в 2010 году прогноза социально-экономического развития. "Для усиления ответственности полагаем целесообразным в кратчайшие сроки органам госуправления и облисполкомам перезаключить контракты с руководителями подчиненных им организаций со сроками окончания 1 января 2011 года. Предусмотреть в них обязательства по выполнению темпов роста производства, выручки от реализации продукции (работ, услуг, экспорта, заработной платы) при соответствующем материальном стимулировании по итогам года в зависимости от их выполнения и полученной прибыли".

В заключение, хочется сказать, что единой схемы для разработки удачного бизнес-плана не существует. Однако есть некоторые моменты, необходимые для достижения конечной цели. Прежде всего, руководство высшего звена должно включаться в планирование намного чаще и активнее, чем это происходит на современном этапе во многих организациях. Совместная работа над планированием, с созданием специальной группы из представителей всех заинтересованных в структурных подразделениях и с участием высшего руководства организации, напротив, приведет к положительным результатам. Бизнес-план невозможно создать одному абстрактному лицу. Только создание бизнес-плана в единстве с различными отделами организации, приведет к тому, что этот план будет результатом коллективного творчества и будет планом целой команды, что, во многом, обеспечит прекрасные результаты при его составлении и выполнении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

бизнес план финансовый

Афитов, Э. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э. А. Афитов. - Минск.: Высшая школа, 2001. - 285 с.

Балабанов, А. И. Финансы: учеб. пособие для вузов / А. И. Балабанов.- СПб.: Питер, 2000. -192 с.

Бекетова, О. Н. Бизнес-план: теория и практика / О. Н.Бекетова, В. И. Найденков. - М.: Издательство «Альфа-пресс», 2004. - 272 с.

Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающих по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. З. Черняк [и др.]; под общ. ред. В. З. Черняк. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2007. - 519 с.

Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: в 2-х ч. Ч.1 / В. М. Попов [и др.]; под общ. ред. В. М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 177 с.

Бизнес-план: дайджест консалтинг. Зарубежный и отечественный опыт: в 2-х ч. Ч.2 / В. М.Попов [и др.]; под общ. ред. В. М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 224 с.

Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. - Киев: Ника-центр, 1997. - 450 с.

Большаков, С. Бизнес-планирование как элемент развития государственной коммерческой организации / С. Большаков, Р. Дашкевич // Планово-экономический отдел. - 2005. - №12.- С.12-19.

Бригхем, Ю. Ф. Финансовый менеджмент: полный курс: В 2т. Т.2 / Пер. с англ.; под ред. В. В. Ковалева. - СПб.: Экономическая школа, 2000. - 669 с.

Войтишенко, Б. С. Сущностные характеристики экономического роста / Б. С. Войтишенко, И. А. Соболенко // Беларусь и мировые экономические процессы: науч. тр. / БГУ. - Минск, 2003. - С. 132-144.

Гейзлер, П. С. Управление проектами: практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова; под ред. П. С. Гейзлера. - Минск: Книжный Дом; Мисанта, 2005. - 228 с.

Егоров, Ю. Н. Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 176 с.

Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.

Железко, Б. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько; под ред. Б. А.Железко. - Минск: Книжный Дом; Мисанта, 2006. - 216 с.

Забродская, Н. Г. Бизнес-планирование: теория и практика / Н. Г. Забродская. - Минск: Дикта, 2006. - 304 с.

Золотогоров, В. Г. Инвестиционное проектирование: учеб. / В. Г. Золотогоров. - Минск: Книжный Дом, 2005. - 368 с.

Золоторев, В. С. Финансовый менеджмент / В. С. Золоторев. - Ростов н/Д: Феникс, 2000. - 224 с.

Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учеб. / А. И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2004. - 635 с.

Кикоть, И. И. Финансовое планирование в потребительской кооперации: курс лекций для студентов специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» / И. И. Кикоть. - Гомель: учреждение образования «БТЭУ потребительской кооперации», 2008. - 116 с.

Ковелло, Дж. Бизнес-планы: полное справочное руководство. Пер. с англ. / Дж. Ковелло, Б. Дж. Хейзелгрен. - М.: Бином, 1998. - 272 с.

Колас, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие для вузов / Б. Колас. - М.: Финансы: ЮНИТИ, 1997. - 676 с.

Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ И. И. Мазур [и др.] - М.: Омега -Л, 2005. - 376 с.

Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова; под ред. проф. Н. П. Любушина. - М.: ЮНИТИ - Дана, 2000.- 471с.

Максименко, Н. В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие / Н. В. Максименко. - Минск: Выш. шк., 2008. - 398 с.

Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. - 256 с.

Об утверждении Государственной инвестиционной программы на 2008год: указ Президента Респ. Беларусь от 19 янв. 2008г. №20 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2008. - № 15.

О внесении изменений и дополнений в Декрет Республики Беларусь от 20.03.1998г. №3 «О разгосударствлении и приватизации государственной собственности в Республике Беларусь: Декрет Президента Респ. Беларусь от 14 апреля 2008г., №7.

О государственной комплексной программе развития регионов малых и средних поселений на 2007-2010 годы: указ Президента Респ. Беларусь от 7 июня 2007г., № 265 // Вестн. М-ва по налогам и сборам Респ. Беларусь. - 2007. - № 31. С.13-21.

О приватизации объектов республиканской собственности на 2010 г., «О некоторых вопросах приватизации республиканских унитарных предприятий»: Указ Президента Респ. Беларусь от 10.11.2008г., № 605.

О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 8 авг. 2005г. № 873, с учетом постановления от 28 авг. 2006г. №1091 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2005. - №126. - 5/16375; 2006. - №144. - 5/22817.

О развитии промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998-2015 годы: указ Президента Респ. Беларусь от 14 мая 1998 г. № 246 // Собрание декретов, указов Президента Респ. Беларусь и постановлений Правительства Респ. Беларусь. - 1988г. - № 14. - ст. 362.

Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) (с изм. и доп.): утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 39 дек. 2003 г. № 186 // Нац. Экон. Газ. (Информбанк). - 2004. - № 10. - С18-27.

О социально-экономическом развитии Республики Беларусь на 2006-2010 годы: указ Президента Респ. Беларусь от 12 июня 2006г. № 384 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2006. - №92. - 1/7667.

Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год организаций Министерства промышленности Республики Беларусь: утв. приказом М-ва промышленности Респ. Беларусь от 29 нояб. 2006 г. № 837 в соответствии с постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 8 авг. № 873.

Павлова, Л. Н. Финансовый менеджмент: Управление денежным оборотом предприятия: учеб. / Л. Н. Павлова. - М.: Банки и биржи: Юнити, 1995. - 400 с.

Попов, Е. М. Финансы предприятий: учеб. / Е. М. Попов. - Минск: Выш. шк., 2005. - 573 с.

Попов, В. М. Бизнес-планирование: учеб. для вузов / В. М. Попов, С. И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 672 с.

Послание Президента белорусскому народу и Национальному собранию // TUT. BY. НОВОСТИ. ПОЛИТИКА. - 2010. - 20 апреля [Электронный ресурс].

Программа «Качество» Министерства промышленности Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29 янв. 2010г. № 124.

Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: утв. постановлением Министерства Экономики Беларусь от 30 окт. 2006г. №186. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс].

Романова, М. В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М. В. Романова. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА - М, 2008. - 240 с.

Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Г.В. Савицкая. - Минск.: Новое знание, 1999. - 688 с.

Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / В. М. Попов [и др.]; под ред. В. М. Попова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 488 с.

Ткачук, М. И. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие / М. И.Ткачук, Е.Ф. Киреева. - Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. - 416с.

Финансовый менеджмент. Практимум: учеб. пособие для вузов / Л. А. Бурмистрова [и др.]; под ред. Н.Ф. Самсонова. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2000.- 269 с.

Финансы предприятий: учеб. пособие / Н. Е. Заяц [и др.]; под общ. ред. Н.Е. Заяц, Т.И. Василевской. - Минск: Выш. шк., 2005. - 528 с.

Финансы предприятий: учеб. / Л.Г. Колпина, Т. Н. Кондратьева, А. А. Лонко / под ред. Н. Ф. Самсонова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 302 с.

Финансы и кредит: учеб. пособие для вузов / Л. Г. Колпина [и др.]; под общ. ред. М.И. Плотницкого. - Минск: Книжный дом, 2005. - 336 с.

Хрипач, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач, Г. З.Суша, Г. П.Оноприенко; под ред. В.Я. Хрипача. - Минск: Экономпресс, 2000. - 464 с.

Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / под ред. и предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.

Царёв, В. В. Внутрифирменное планирование / В. В. Царев. - СПб.: Питер, 2002. - 496 с.

Черняк, В. З. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие / В.З.Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довдиенко. - М.: Издательство РДЛ, 2004. - 272 с.

Шуляк, П. Н. Финансы предприятия: учеб. / П. Н. Шуляк. - 2-е изд. - М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000. - 752 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |