

## Бизнес-планирование развития организации

Бизнес-план развития базируется на анализе текущего состояния организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на развитие организации, отрасли и экономики страны в целом в планируемом периоде. При анализе особое внимание уделяется выявлению положительных тенденций развития организации и установлению причин, негативно влияющих на результативность деятельности.

Бизнес-план развития включает:

- оценку текущего состояния организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития отрасли;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития организации на планируемый период;
- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития организации;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организации на планируемый период;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров развития организации.

Для организации разработки бизнес-плана целесообразно создать рабочую группу из числа руководителей и специалистов с предоставлением ей определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

Бизнес-план развития составляется с учетом специфики хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации; каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных и оформленных соответствующими документами; шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития, содержащих финансово-экономические расчеты, принимается равным одному месяцу или кварталу, информация приводится нарастающим итогом.

Для государственных организаций и организаций с долей государственной собственности разработка бизнес-планов развития регламентируется рядом нормативных правовых актов, основными из которых являются постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» и постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год».

Содержание разделов бизнес-планов развития представлено ниже.

**Резюме** отражает основные цели, задачи и важнейшие направления экономического развития организации на планируемый период. В нем в сжатой и доступной форме излагается суть стратегии развития организации, приводится

информация о новых направлениях развития. Этот раздел составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по остальным разделам.

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

В разделе **«Описание продукции. Анализ рынка. Стратегия маркетинга»** приводятся данные о продукции, рынках сбыта и стратегии маркетинга организации. При описании продукции кратко излагаются общие характеристики выпускаемой и намеченной к освоению в плановом периоде продукции (сфера применения, потребительские свойства, основные технические требования и параметры, наличие патентов, лицензий, сертификатов). Приводится план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее усовершенствованию, разработке новых видов. Особое внимание уделяется мерам по внедрению систем управления качеством, соответствующих международным стандартам.

Цель планирования продаж заключается в обеспечении своевременного предложения потребителям такой продукции (услуг, работ), которая наиболее полно удовлетворяла бы их потребности и соответствовала профилю деятельности организации.

Процесс планирования продаж можно представить как совокупность этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи (рис.17.1).

*Исследование конъюнктуры рынка* начинается с анализа продаж в предшествующем периоде. Основными задачами анализа является выявление резервов удовлетворения покупательского спроса и увеличения объема продаж.

Основными анализируемыми показателями являются:

- изменение объема продаж в стоимостном и натуральном выражении;
- изменение ассортимента реализованной продукции в стоимостном и натуральном выражении;
- изменение объема реализации конкретных видов продукции в натуральном выражении;
- рентабельность продаж.

*Сегментация* рынка производится с целью выявления потребностей конкретных групп потребителей. Сегмент должен быть: четко обозначен; достаточно значимым, чтобы приносить прибыль; доступным для использования эффективных методов сбыта продукции.

Под *целевым рынком* понимаются наиболее перспективные для предприятия сегменты рынка. Определяется его емкость, доступность, существенность и возможность освоения.

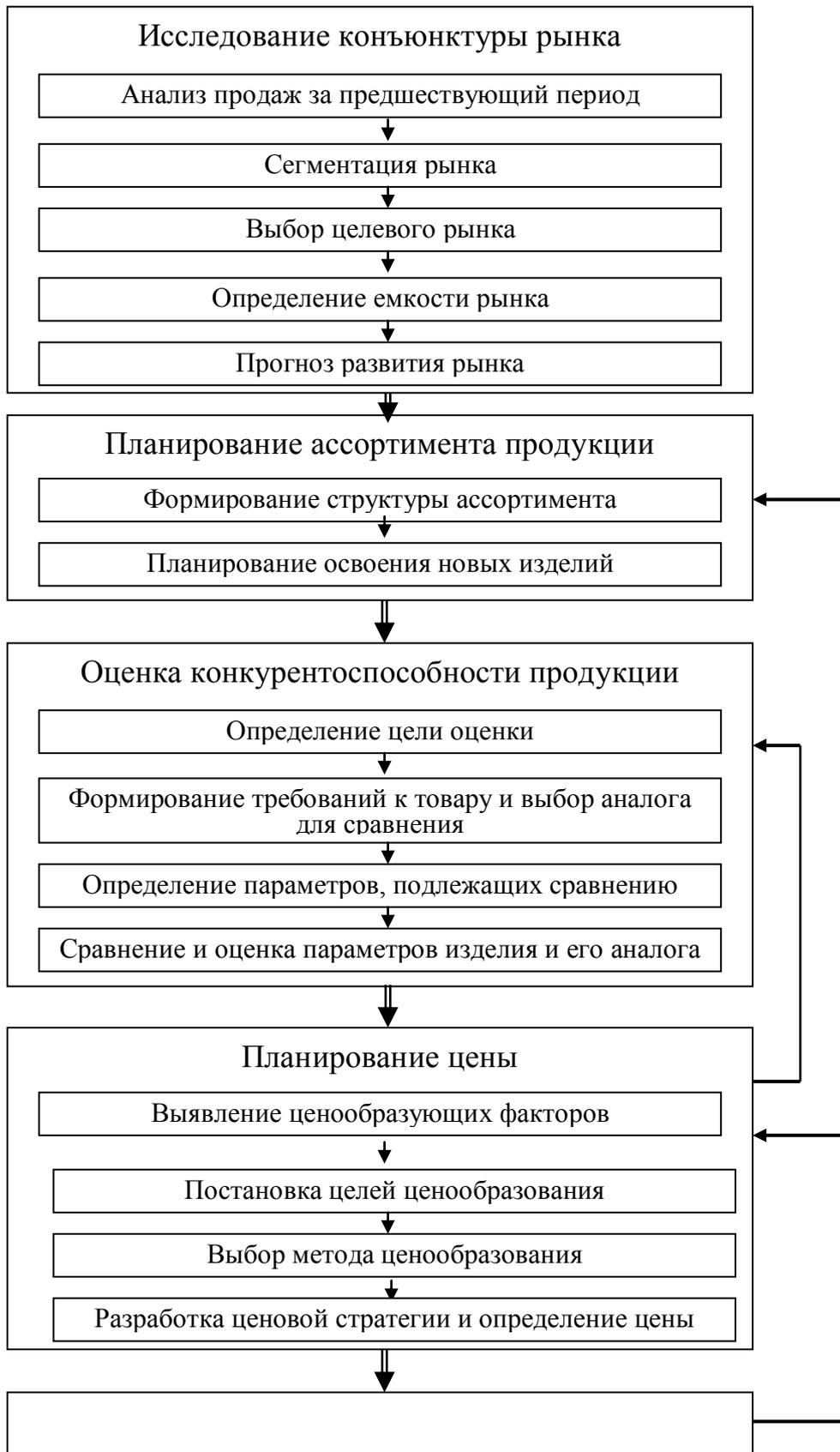


Рис. 17.1. Процесс планирования продаж

*Прогноз развития рынка* проводится для того, чтобы определить, как он будет изменяться под воздействием экономических, политических, социальных и научно-технологических факторов.

Изучение конъюнктуры рынка производится путем наблюдения, опросов и моделирования. Результаты представляются в виде сводных или тематических обзоров конъюнктуры, оперативной информации об изменении рыночных тенденций.

*Планирование ассортимента продукции* призвано сформировать рациональную структуру выпускаемых товаров. При этом используются следующие понятия:

номенклатура продукции – укрупненный перечень выпускаемой организацией продукции;

ассортимент – детализированный перечень продукции по видам, типам, сортам, фасонам и другим показателям;

ассортиментная позиция – конкретная марка продукции определенной модели, размера, сорта;

ассортиментная группа – набор однотипных товаров.

При планировании ассортимента рассматривается его ширина, глубина и жизненный цикл товаров. Выделяется несколько ассортиментных групп товаров (рис. 17.2).

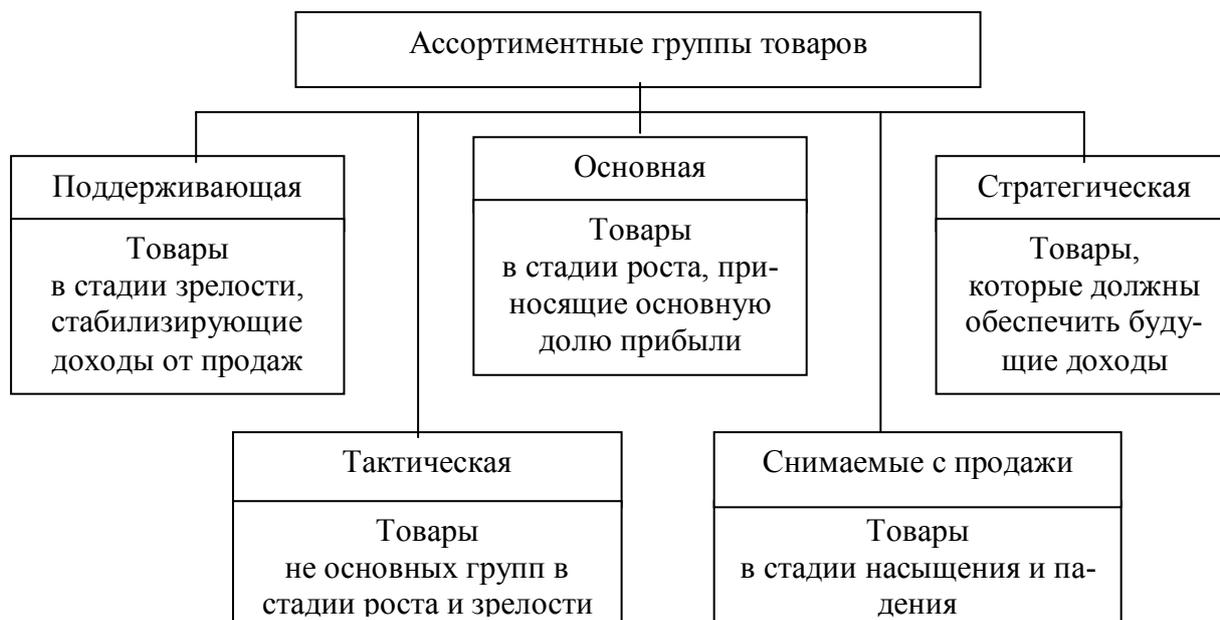


Рис. 17.2. Группировка товаров при планировании ассортимента

Для того чтобы продлить стадию зрелости, планируется модификация товара, рынка и маркетинговых средств (рис. 17.3).

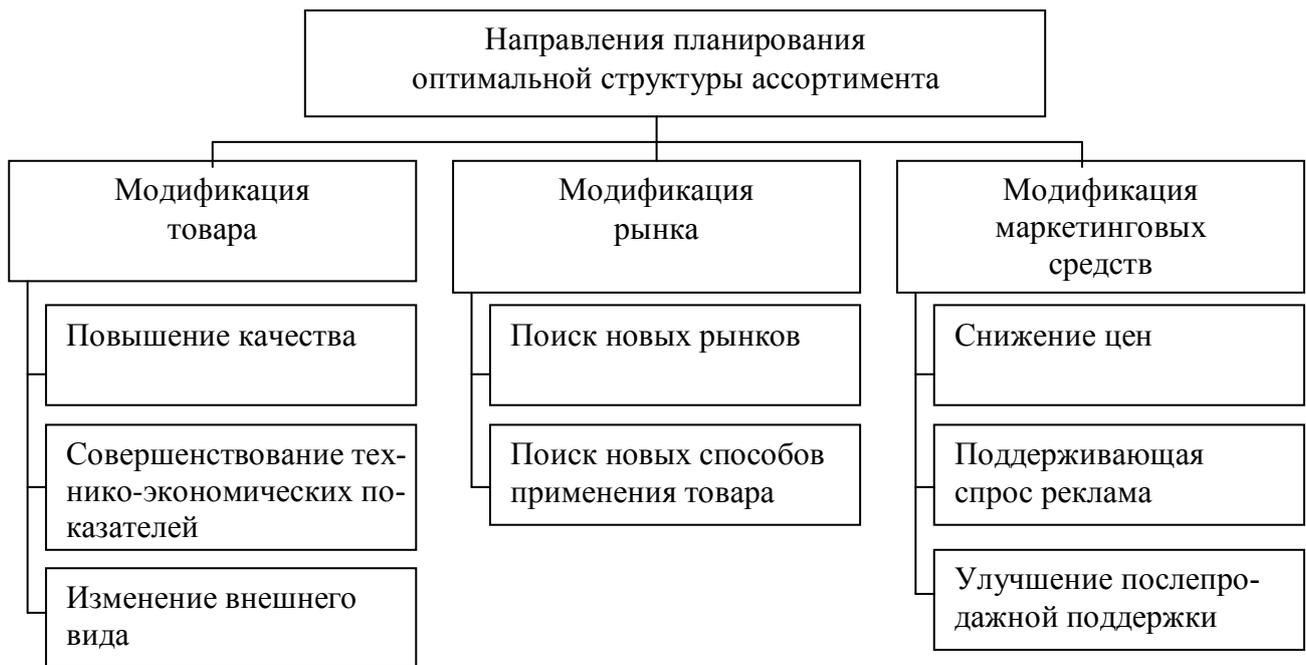


Рис. 17.3. Основные направления планирования структуры ассортимента

Эффективная ассортиментная стратегия должна обеспечить стабильность объема продаж и прибыли организации вне зависимости от стадий жизненного цикла конкретных изделий.

При оценке конкурентоспособности продукции используются различные показатели (рис. 17.4).



Рис. 17.4. Показатели оценки конкурентоспособности продукции

Оценка конкурентоспособности производится в 4 этапа:

- 1) определение цели оценки (выявление положения изделия в ассортиментной группе; оценка перспектив сбыта; установление цены);
- 2) формирование требований к товару и выбор аналога для сравнения;
- 3) определение перечня параметров, подлежащих сравнению, их значений и весовых коэффициентов;
- 4) расчет индексов конкурентоспособности.

*Единичные параметрические индексы* показывают соотношение оцениваемых параметров планируемого к производству изделия и его аналога и рассчитываются по формуле:

$$I_{п.е.i} = \frac{П_{пл.i}}{П_{ан.i}},$$

где  $I_{п.е.i}$  – единичный параметрический индекс  $i$ -го параметра;  $П_{пл.i}$  – значение  $i$ -го параметра оцениваемого изделия;  $П_{ан.i}$  – значение  $i$ -го параметра изделия-аналога.

Параметры оцениваются в натуральных, стоимостных или условных измерителях.

*Сводные параметрические индексы* рассчитываются отдельно по качественным и экономическим показателям по формуле:

$$I_{п.св.} = \frac{\sum_{i=1}^n П_{пл.i} \cdot a_i}{\sum_{i=1}^n П_{ан.i} \cdot a_i},$$

где  $I_{п.св.}$  – сводный параметрический индекс;  $a_i$  – весовой коэффициент значимости параметра.

Параметры оцениваются в баллах.

Решение о включении изделия в план производства принимается на основе анализа *интегрального показателя относительной конкурентоспособности*.

$$I_{и.} = \frac{I_{п.св.кач.}}{I_{п.св.эк.}},$$

где  $I_{и.}$  – интегральный индекс относительной конкурентоспособности;  $I_{п.св.кач.}$  – сводный параметрический индекс по качественным показателям;  $I_{п.св.эк.}$  – сводный параметрический индекс по экономическим показателям.

Если  $I_{и.} > 1$ , то читается, что оцениваемый товар превосходит аналог, если  $I_{и.} < 1$ , то наоборот и если  $I_{и.} = 1$ , то товары находятся на одном уровне.

*Планирование цены.* Процесс ценообразования осуществляется в 4 этапа:

- 1) выявление ценообразующих факторов (рыночная среда, государство, потребители, научно-технический прогресс и др.);
- 2) постановка целей ценообразования (максимизация прибыли, выживание, лидерство фирмы на рынке и др.);
- 3) выбор метода ценообразования;
- 4) разработка ценовой стратегии и установление цены.

Методы ценообразования и области их применения показаны на рис. 17.5.

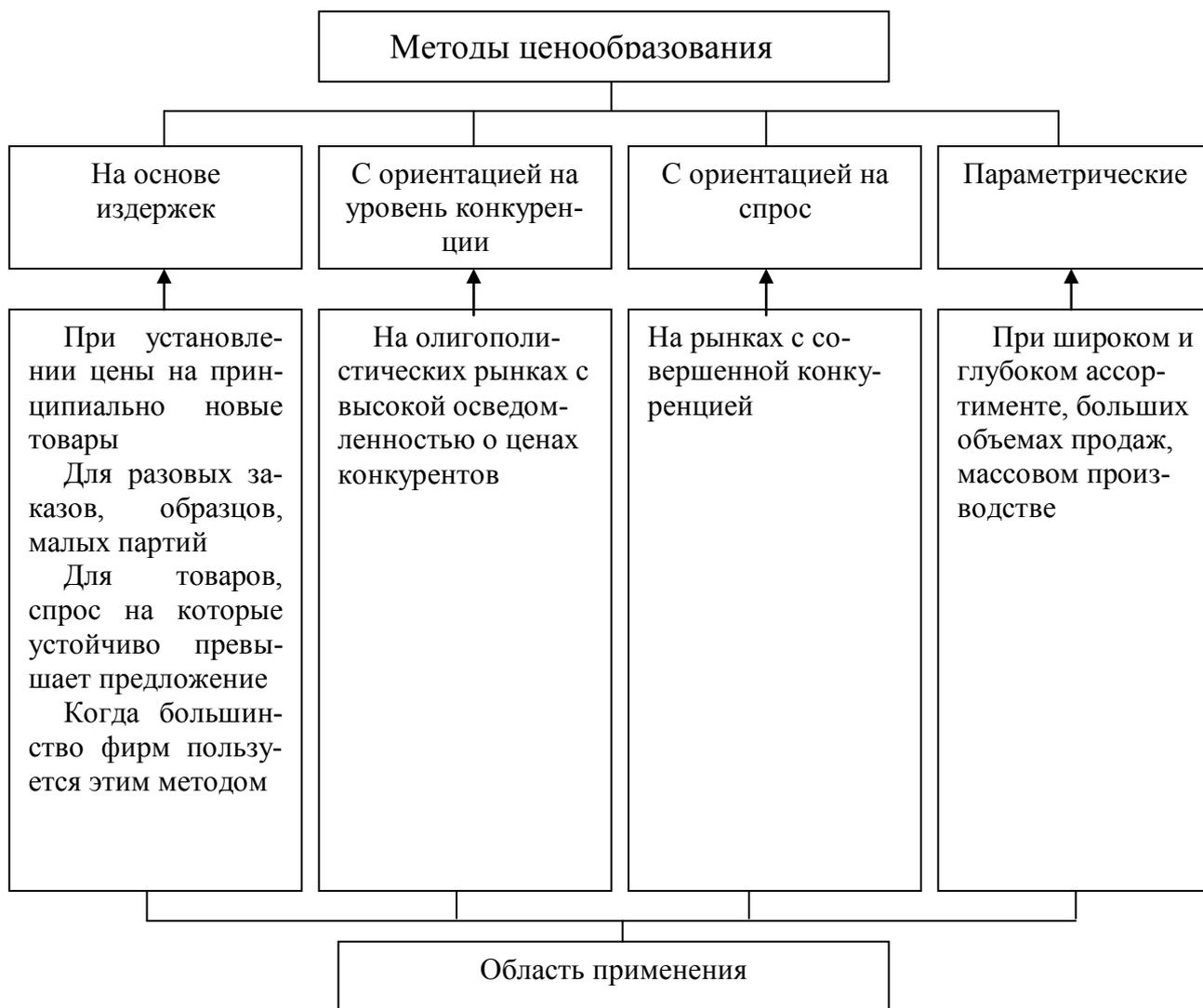


Рис 17.5. Методы ценообразования и область их применения

Ценовая стратегия зависит от степени новизны товара. Для товаров, уже известных на рынке, цены устанавливаются одним из вышеперечисленных методов. Для новых товаров целесообразно применять одну из следующих базовых стратегий ценообразования: стратегия проникновения на рынок; стратегия снятия сливок.

При прогнозировании объема продаж используются методы экспертных оценок и экономико-математического моделирования.

При применении экспертных методов дается три вида прогнозов: оптимистический (О), пессимистический (П) и вероятный (В). Прогнозируемый объем продаж ( $ОП_{пр.}$ ) может быть определен по формуле:

$$ОП_{пр.} = \frac{О + 4В + П}{6},$$

затем рассчитывается доверительный интервал (ДИ) прогнозируемого объема продаж:

$$ДИ = ОП_{пр.} \pm \frac{2 \cdot (O - П)}{6}$$

При использовании экономико-статистических моделей устанавливаются количественные характеристики связи и взаимозависимости объема продаж от других факторов, составляется соответствующее уравнение регрессии.

Объем продаж промежуточным потребителям может быть рассчитан на основе прогноза развития отрасли-потребителя, изменения технологии и норм расхода потребляемой продукции.

Объем продаж конечным потребителям может быть рассчитан по доле рынка организации:

$$ОП_{пр.} = E_p \cdot I_p \cdot \frac{D_p}{100},$$

где  $E_p$  – емкость целевого рынка в натуральном выражении;  $I_p$  – индекс роста рынка в базовом периоде;  $D_p$  – прогнозируемая доля рынка предприятия в процентах.

Объем продаж предметов потребления может быть рассчитан исходя из рациональных норм потребления, прогноза инфляции, доходов населения, доли рынка предприятия.

Раздел «**Производственный план**» 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, выбора поставщиков оборудования и другие мероприятия.

*Планирование производства* обычно осуществляется в несколько этапов (рис. 17.6).

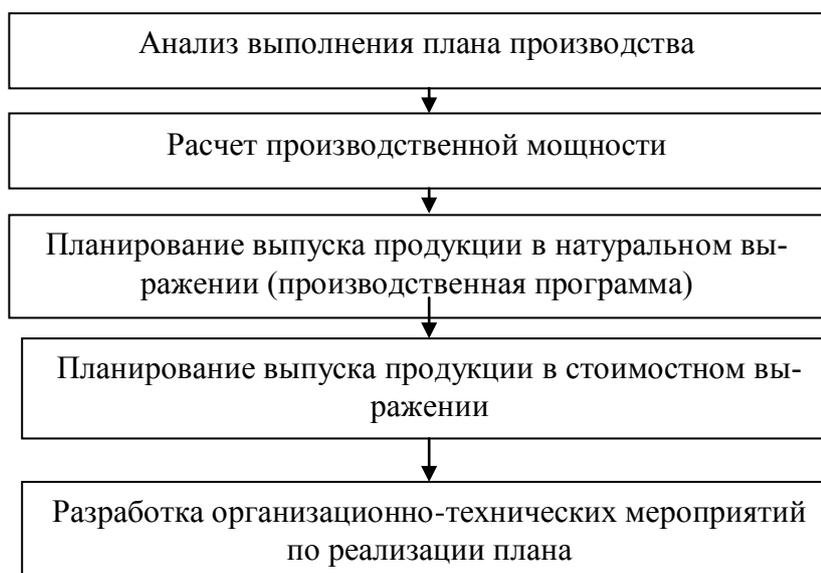


Рис. 17.6. Этапы планирования производства

*Производственная мощность* – это максимально возможный годовой объем выпуска продукции в запланированном ассортименте при полном использовании ресурсов на основе передовой организации труда и производства. Виды производственной мощности и факторы, оказывающие влияние на ее величину, показаны на рис. 17.7.

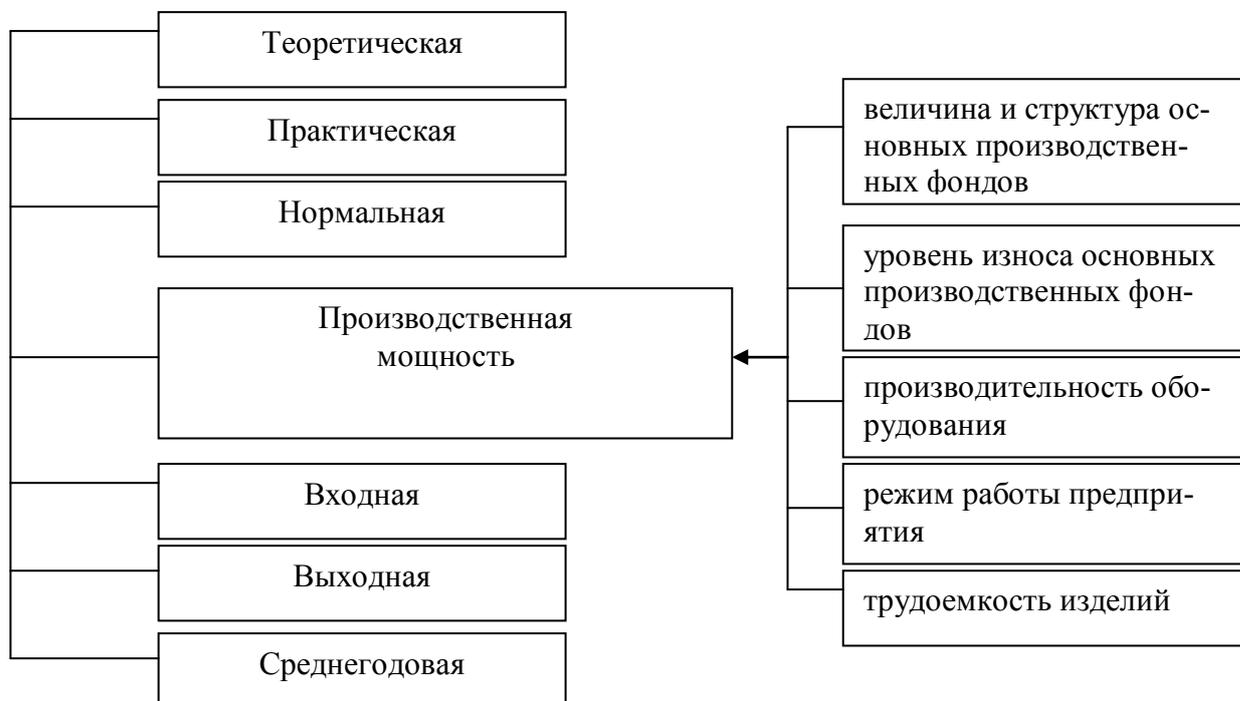


Рис. 17.7. Виды производственной мощности и факторы, оказывающие влияние на ее величину

*Теоретическая* (паспортная) производственная мощность предприятия показывает максимальный выход продукции в идеальных условиях.

*Практическая* производственная мощность определяет максимальный объем производства с учетом допустимых или неизбежных потерь рабочего времени, связанных с ремонтом оборудования и режимом работы предприятия.

*Нормальная* мощность характеризует средний уровень производства, достаточный для удовлетворения спроса и финансирования деятельности предприятия в течение ряда лет.

*Входная* производственная мощность ( $ПМ_{н.}$ ) – это мощность на начало, а *выходная* – на конец планового периода.

*Среднегодовая производственная мощность* ( $ПМ_{ср.год.}$ ), на основе которой осуществляется планирование, рассчитывается по формуле:

$$ПМ_{ср.год.} = ПМ_{н.} + \frac{ПМ_{вв.} \cdot T_{вв.}}{12} - \frac{ПМ_{выв.} \cdot T_{выв.}}{12},$$

где  $ПМ_{вв.}$  и  $ПМ_{выв.}$  – вводимая и выводимая в течение года производственная мощность соответственно;  $T_{вв.}$  и  $T_{выв.}$  – время действия (бездействия) введенных (выведенных) мощностей.

Производственная мощность рассчитывается по мощности ведущих цехов в последовательности, представленной на рис. 17.8.

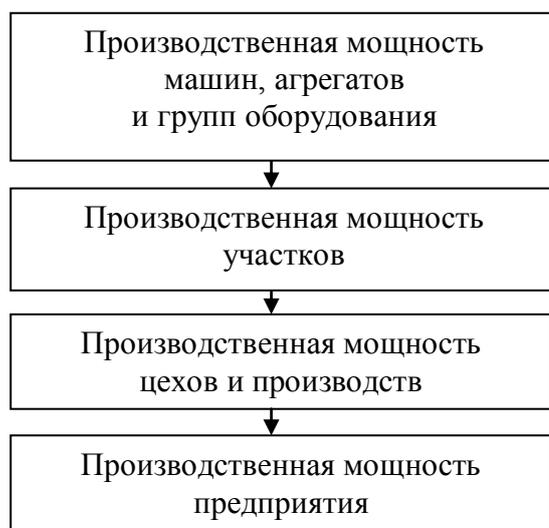


Рис. 17.8. Последовательность расчета производственной мощности

Мощность машин, агрегатов рассчитывается по формуле:

$$ПМ_{\text{маш.}} = \Phi_{\text{вр.пл.}} \cdot Пр,$$

где Пр – производительность оборудования  $\Phi_{\text{вр.пл.}}$  – годовой плановый фонд времени работы оборудования, час.

$$\Phi_{\text{вр.пл.}} = \Phi_{\text{вр.реж.}} - T_{\text{рем.}}$$

где  $\Phi_{\text{вр.реж.}}$  – годовой режимный фонд времени работы оборудования, час.;  $T_{\text{рем.}}$  – затраты времени на ремонт, наладку, перемещение оборудования, час.

$$\Phi_{\text{вр.реж.}} = (D_{\text{к.}} - D_{\text{н.}}) \cdot t_{\text{ср.сут.}}$$

где  $D_{\text{к.}}$  и  $D_{\text{н.}}$  – количество календарных и нерабочих дней в году соответственно;  $t_{\text{ср.сут.}}$  – среднее количество часов работы оборудования в сутки с учетом сокращенной продолжительности смен.

Мощность участка с однотипным оборудованием определяется по формуле:

$$ПМ_{\text{уч.}} = ПМ_{\text{маш.}} \cdot K_{\text{маш.}} \cdot K_{\text{н.в.}}$$

где  $K_{\text{маш.}}$  – количество машин;  $K_{\text{н.в.}}$  – коэффициент выполнения норм выработки.

Для предметно-замкнутого участка с различным оборудованием строится диаграмма мощностей по группам оборудования; мощность цеха и предприятия определяется на основе диаграммы мощностей (рис. 17.9).

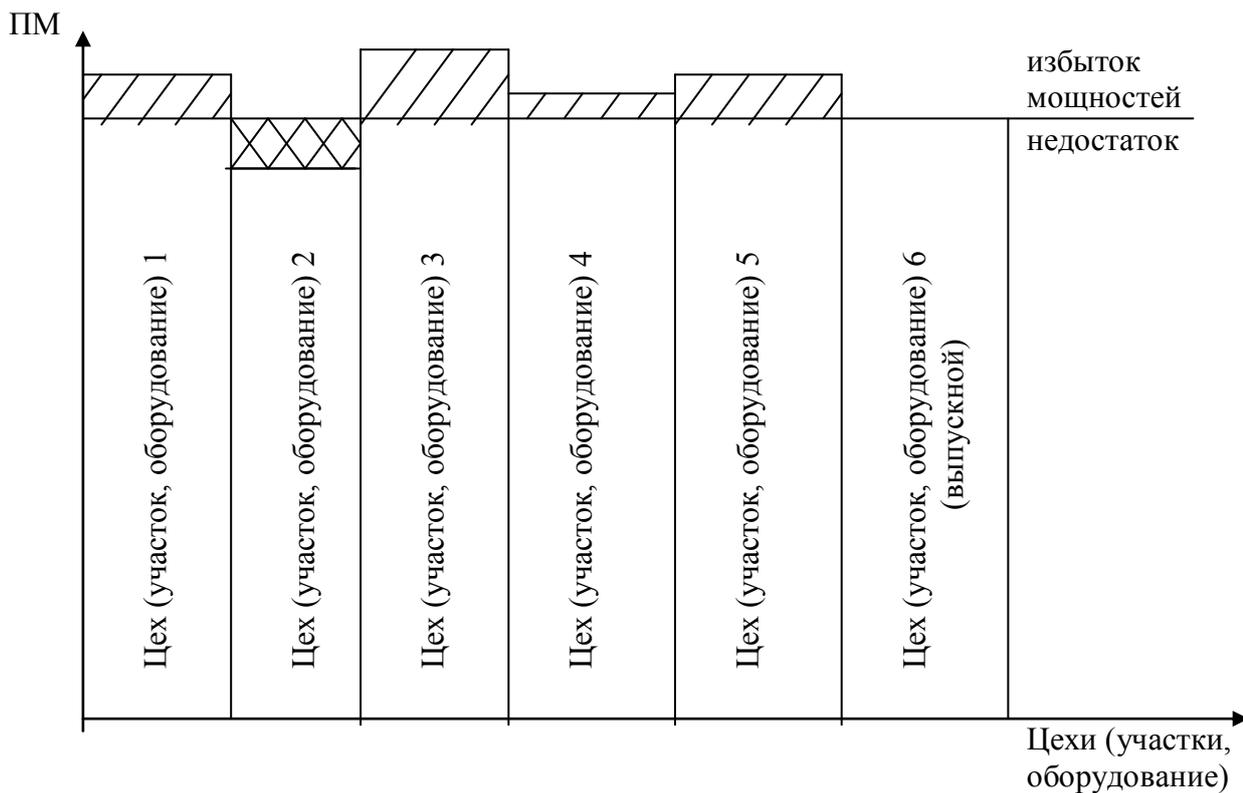


Рис. 17.9. Диаграмма производственных мощностей

Если в производстве используются процессы, основанные на ручном труде, для расчета производственной мощности используется трудоемкость изделий.

*Производственная программа* представляет собой развернутый план производства, соответствующий производственной мощности и характеризующий объем, ассортимент, качество, а также сроки выпуска продукции в разрезе подразделений предприятия.

При разработке производственной программы планы подразделений основного производства составляются цепным методом в порядке, обратном ходу технологического процесса, начиная с выпускного цеха.

Распределение плана по срокам производства осуществляется на основе:

- количества рабочих дней в плановом периоде;
- сроков поставки продукции потребителям;
- обеспечения равномерной загрузки подразделений;
- сроков внедрения и снятия с производства изделий;
- сезонности и сменности работы.

Определение потребности в *сырье и материалах* для производства продукции ( $\Pi_{\text{м}}$ ) осуществляется, как правило, методом прямого счета исходя из норм их расхода на единицу продукции и планируемого объема производства:

$$\Pi_{\text{м}} = \sum_{i=1}^n H_i \cdot V_{\text{пр.пл.}i},$$

где  $H_i$  – норма расхода сырья (материала) на выпуск  $i$ -го изделия.

При широком ассортименте выпускаемой продукции потребность в сырье и материалах может быть рассчитана по изделию - типовому представителю, норма расхода сырья и материалов на производство которого наиболее полно отражает их расход на всю представляемую им группу продукции.

Потребность в материалах на незавершенное производство ( $P_{НП}$ ) рассчитывается исходя из норм их расхода ( $H_i$ ) и планируемых остатков незавершенного производства на начало и конец планируемого периода ( $НП_{н,i}$  и  $НП_{к,i}$ ) в зависимости от стадии производственного цикла ( $i$ ):

$$P_{НП} = \sum_{i=1}^n (НП_{к,i} - НП_{н,i}) \cdot H_i$$

Потребность в *топливе и энергии* на технологические цели определяется аналогично потребности в сырье и материалах для производства продукции.

Потребность в электроэнергии для работы оборудования, систем вентиляции, освещения зависит от их мощности, коэффициента использования и времени работы.

Потребность в тепловой энергии для отопления зависит от объема помещений, их тепловых характеристик, разницы температур внутри и снаружи здания, длительности отопительного периода.

*Планирование запасов материальных ресурсов.* Норма запасов материально-технических ресурсов в днях ( $H_{з.дн.}$ ) определяется как совокупность норм следующих запасов:

- норма *транспортного запаса* определяется расчетным временем доставки от поставщиков ( $H_{тр.}$ );
- норма *подготовительного запаса* определяется расчетным или нормативным временем разгрузки, приемки, складирования ( $H_{подг.}$ );
- норма *технологического запаса* определяется нормативным временем подготовки материала к производству ( $H_{техн.}$ );
- норма *текущего запаса* определяется количеством дней между двумя очередными поставками ( $H_{тек.}$ );
- норма *страхового запаса* определяется расчетным временем отклонения от нормального срока поставок ( $H_{стр.}$ ).

$$H_{з.дн.} = H_{тр.} + H_{подг.} + H_{техн.} + H_{тек.} + H_{стр.}$$

Норма запаса  $j$ -го вида материально-технических ресурсов в натуральном выражении ( $H_{з.н.j}$ ) определяется по формуле:

$$H_{з.н.j} = \frac{H_{з.дн.j} \cdot П_{м.j}}{Д_{пл.}},$$

где  $Д_{пл.}$  – количество дней в планируемом периоде.

Основными источниками покрытия потребности предприятия в материально-технических ресурсах являются:

1) *ожидаемые остатки материалов* на начало планируемого периода. Рассчитываются исходя из фактического наличия ресурсов на складах на момент разработки плана, ожидаемого поступления и расхода до конца года;

2) *мобилизация внутренних ресурсов* за счет уменьшения отходов, норм расхода ресурсов, сокращения их потерь и других мероприятий;

3) *приобретение ресурсов*.

По каждому виду материально-технических ресурсов разрабатывается баланс (таблица 17.1), в котором показываются потребности в ресурсе по направлениям использования и источники их покрытия.

Таблица 17.1

**Баланс i-го материального ресурса**

Потребность	Количество	Источники покрытия	Количество
1. Основное производство		1. Ожидаемый остаток на начало планируемого периода	
2. Незавершенное производство		2. Мобилизация внутренних ресурсов	
3. Образование запасов		3. Приобретение ресурсов	
4. Капитальное строительство		4. Собственное производство	
5. Ремонтно-эксплуатационные нужды		5. Прочие источники	
6. Прочие потребности			
Итого		Итого	

План материально-технического обеспечения рассматривает также поставки ресурсов в разрезе поставщиков в натуральном и стоимостном выражении. Сводная форма плана включает в себя перечень ресурсов, величину их остатков на начало периода и запасов, потребности по направлениям использования и источники удовлетворения этих потребностей.

В разделе «**Организационный план**» приводится описание организационно-штатной структуры 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. Отдельно отражаются планируемые организационные мероприятия по выбору рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. Раскрывается комплекс мер по стимулированию труда специалистов, их переподготовке и обучению, подбору и расстановке кадров. При необходимости обосновывается потребность в проведении реорганизации.

Планирование численности персонала осуществляется, как правило, методом прямого счета по категориям персонала исходя из баланса рабочего времени одного работника (табл. 17.2).

## Показатели рабочего времени

Наименование	Расчет
1. Календарный фонд времени, дней	$\Phi_{вр.к.} = 365$
2. Номинальный фонд времени, дней	$\Phi_{вр.н.} = \Phi_{вр.к.} - \text{выходные дни} - \text{праздничные дни}$
3. Явочный фонд времени, дней	$\Phi_{вр.яв.} = \Phi_{вр.н.} - \text{невыходы на работу по уважительным причинам (отпуска, сокращенная рабочая неделя, неявки по болезни, выполнение государственных обязанностей)}$
4. Эффективный (полезный) фонд времени, часов	$\Phi_{вр.э.} = \Phi_{вр.яв.} - \text{внутрисменные потери (сокращенные часы работы в предпраздничные дни, сокращенный рабочий день занятых на тяжелых и вредных работах, подростков)}$

Планирование численности *рабочих* осуществляется на основе трудоемкости производственной программы ( $T_{норм.}$ ):

$$Ч_{раб.} = \frac{T_{норм.}}{\Phi_{вр.э.}}$$

Если выпускается однородная продукция, численность рабочих можно определить по нормам выработки ( $H_v$ ):

$$Ч_{раб.} = \frac{V_{пр.пл.}}{H_v \cdot \Phi_{вр.э.}}$$

Численность рабочих, необходимых для эксплуатации машин, агрегатов, аппаратов, определяется по нормам обслуживания ( $H_o$ ):

$$Ч_{раб.} = \frac{K_m \cdot K_{см.} \cdot K_{пр.}}{H_o},$$

где  $K_m$  – количество машин;  $K_{см.}$  – количество рабочих смен в сутки;  $K_{пр.}$  – коэффициент приведения явочной численности к списочной;

$$K_{пр.} = \frac{\Phi_{вр.н.}}{\Phi_{вр.яв.}}$$

Планирование численности вспомогательных рабочих может производиться исходя из количества рабочих мест ( $K_{р.м.}$ ):

$$Ч_{раб.} = K_{р.м.} \cdot K_{см.} \cdot K_{пр.}$$

Планирование численности *руководителей, специалистов и служащих* осуществляется, как правило, исходя из количества рабочих мест на основе организационной структуры управления и штатного расписания.

При планировании численности персонала устанавливается также *дополнительная потребность* в работниках, учитывающая возможность их выбытия под влиянием естественных или социальных факторов.

Численность промышленно-производственного персонала может также планироваться укрупненным методом с использованием следующей формулы:

$$Ч_{ППП\text{ пл.}} = Ч_{ППП\text{ баз.}} \cdot I_{\text{оп}} - Э_{\text{ч.}},$$

где  $Ч_{ППП\text{ пл.}}$  – плановая численность промышленно-производственного персонала;  $I_{\text{оп}}$  – индекс изменения объема производства;  $Э_{\text{ч.}}$  – экономия численности работающих.

При планировании оплаты труда определяется фонд заработной платы и средняя заработная плата по категориям персонала.

Используют несколько методов планирования фонда заработной платы (ФЗП):

1) *Укрупненный*

$$\text{ФЗП}_{\text{пл.}} = \text{ФЗП}_{\text{ф.}} \cdot I_{\text{оп}} \pm Э_{\text{ч.}} \cdot \text{ЗП}_{\text{ср.ф.}},$$

где  $\text{ЗП}_{\text{ср.ф.}}$  – среднегодовая фактическая заработная плата одного работника.

2) *Прямого счета*

$$\text{ФЗП}_{\text{пл.}} = \sum_{i=1}^n \text{ЗП}_{\text{ср.пл.}i} \cdot Ч_{\text{ср.пл.}i},$$

где  $\text{ЗП}_{\text{ср.пл.}i}$  – среднегодовая плановая зарплата работников  $i$ -й категории персонала;  $Ч_{\text{ср.пл.}i}$  – среднегодовая плановая численность работников  $i$ -й категории персонала.

3) *Нормативный*

$$\text{ФЗП}_{\text{пл.}} = \text{ОП}_{\text{пл.}} \cdot \text{Н}_{\text{ЗП}},$$

где  $\text{ОП}_{\text{пл.}}$  – плановый объем производства в нормо-часах или рублях;  $\text{Н}_{\text{ЗП}}$  – плановый норматив заработной платы на 1 рубль или нормо-час продукции.

4) *Поэлементный* метод предполагает подробный расчет зарплаты для различных категорий работников с учетом характера их работы и форм оплаты труда.

Для рабочих рассчитывается часовая, дневная, месячная, квартальная и годовая фонд заработной платы (табл. 17.3).

## Состав заработной платы рабочих

Наименование	Состав
1. Часовой фонд заработной платы	Оплата за отработанное время повременщиков Оплата по сдельным расценкам Премии по сдельной и повременной системе Оплата за работу в вечернее и ночное время Доплаты за обучение учеников, руководство бригадой
2. Дневной фонд заработной платы	Часовой фонд зарплаты + доплата за сокращенный рабочий день подросткам; оплата перерывов в работе кормящим матерям; оплата плановых простоев при многостаночном обслуживании
3. Месячный (квартальный, годовой) фонд заработной платы	Дневной фонд зарплаты + оплата отпусков; вознаграждение за выслугу лет; выплата выходных пособий; выплата зарплаты командированным рабочим; оплата времени выполнения государственных обязанностей

Основная заработная плата сдельщиков и повременщиков является главной составной частью часового фонда заработной платы рабочих.

Для сдельщиков:

$$\Phi ЗП_{сд.} = \sum_{i=1}^n Впр_{.пл.i} \cdot r_i,$$

где  $Впр_{.пл.i}$  – плановый выпуск  $i$ -го вида продукции;  $r_i$  – расценка за выпуск  $i$ -го вида продукции.

Или

$$\Phi ЗП_{сд.} = T_{норм.} \cdot ТС_{ср.час.},$$

где  $ТС_{ср.час.}$  – среднечасовая тарифная ставка.

Для повременщиков:

$$\Phi ЗП_{повр.} = ТС_{ср.час.} \cdot Ч_{раб.} \cdot \Phi_{вр.э.}$$

Затем рассчитывается приработок (при перевыполнении норм выработки) и доплаты часового фонда заработной платы рабочих.

Дополнительная зарплата рабочих может быть рассчитана методом прямого счета по каждому виду доплат или укрупненным методом исходя из дополнительной зарплаты отчетного периода. Тогда плановый фонд заработной платы рабочих определяется по формуле:

$$\Phi ЗП_{раб.пл.} = \Phi ЗП_{осн.пл.} + \Phi ЗП_{доп.ф.}$$

*Плановый фонд заработной платы руководителей, специалистов и служащих* на практике чаще всего рассчитывается на основе штатного расписания, размеров должностных окладов и систем премирования.

В разделе **«Инвестиционный и инновационный план»** приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты), описание основных средств, планируемых к приобретению. В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта приводится информация о его наличии и принятых решениях по нему. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности организации.

При формировании инновационного плана организации указываются сведения о планируемых или выполняемых опытно-конструкторских, опытно-технологических и научно-исследовательских работах (сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования), приводятся мероприятия по повышению инновационной активности организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов. Инновационное развитие организации может характеризоваться такими показателями, как удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, степень износа активной части основных промышленно-производственных средств, доля инновационной продукции в объеме промышленного производства, создание и сертификация систем менеджмента качества, доля затрат на оборудование, инструмент и инвентарь в инвестициях в основной капитал.

В разделе **«Инвестиционный и инновационный план»** приводятся:

- краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде;
- результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных средств, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты), описание основных средств, планируемых к приобретению.

В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта приводится информация о его наличии и принятых решениях по нему. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности организации.

При формировании инновационного плана организации:

- указываются сведения о планируемых или выполняемых научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытно-технологических работах

(сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования);

- приводятся мероприятия по повышению инновационной активности организации, в т.ч. по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов.

Инновационное развитие организации может характеризоваться такими показателями, как удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства; доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства; степень износа активной части основных промышленно-производственных средств; доля инновационной продукции в объеме промышленного производства; создание и сертификация систем менеджмента качества; доля затрат на оборудование, инструмент и инвентарь в инвестициях в основной капитал.

В разделе «**Энергосбережение**» 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. При этом указываются сроки реализации мероприятий, объемы капиталовложений (с указанием источников финансирования) и планируемый экономический эффект от экономии топливно-энергетических ресурсов.

План мероприятий по энергосбережению может включать следующие мероприятия:

- внедрение новых энергоэффективных технологий, оборудования, технологических процессов и повышение эффективности действующих;
- внедрение когенерационных установок для совместной выработки тепловой, электрической энергии и холода на действующем энергетическом оборудовании;
- децентрализация теплоснабжения с ликвидацией крупных котельных и протяженных тепловых сетей с установкой локальных источников тепла в центре нагрузок;
- передача тепловых нагрузок на теплоэлектроцентраль (ТЭЦ) от ведомственных котельных;
- преобразование котельных в мини-ТЭЦ;
- использование местных, нетрадиционных возобновляемых источников энергии (биогаз, ветер, гидроэлектростанция, геотермальные воды, солнечная энергия, вторичные энергоресурсы);
- создание производственной инфраструктуры по обеспечению источников энергии древесным топливом;
- внедрение энергосберегающих осветительных приборов и доведение теплотехнических характеристик зданий и сооружений до нормативных значений.

Раздел **«Мероприятия по модернизации на очередной год»** формируется на основании разработанных мероприятий по модернизации на 5 лет, включает планируемые к реализации в очередном году технические и организационно-экономические мероприятия, обобщенные из разделов «Организационный план», «Инвестиционный и инновационный планы», «Энергосбережение». Приводится краткая характеристика каждого мероприятия, сроков его реализации, объемов финансирования и ожидаемый эффект от их реализации.

Целью раздела **«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»** является обоснование оптимального варианта организации деятельности, 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:

- баланса доходов и расходов;
- прибыли от реализации продукции;
- чистой прибыли и направлений ее использования;
- потока денежных средств.

В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале организации.

*Планирование финансов* организации заключается в определении объема и направлений поступления и расходования денежных средств.

Финансовый план составляется в виде *баланса доходов и расходов* и состоит из следующих разделов:

- 1) доходы и поступления средств;
- 2) расходы и отчисления средств;
- 3) платежи в бюджет;
- 4) ассигнования из бюджета.

Последовательность разработки финансового плана и источники необходимой для этого информации показаны на рис. 17.10.

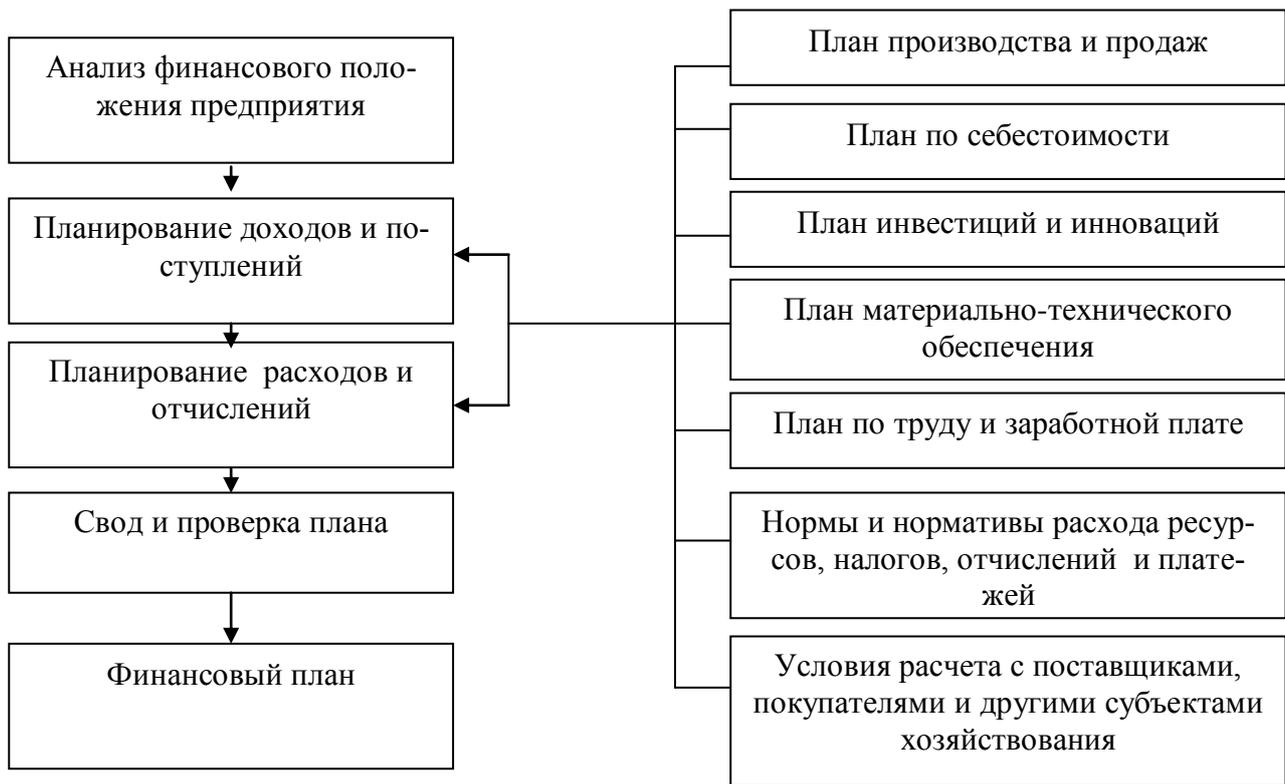


Рис. 17.10. Последовательность разработки финансового плана и используемые исходные данные

Источники доходов и поступлений организации представлены на рис. 17.11.



Рис. 17.11. Источники доходов и поступлений организации

Конечным финансовым результатом деятельности организации является прибыль, которая включает в себя прибыль от реализации продукции, прибыль от операционных доходов и расходов и прибыль от внереализационных доходов и расходов.

Планирование *прибыли от реализации* (ПР) может производиться:

- 1) Методом прямого счета по каждому виду продукции.
- 2) С использованием данных, полученных при планировании себестоимости:

$$\text{ПР} = \frac{\text{ВП}_{\text{пл.}} \cdot (100 - \text{З}_{1\text{р.ВПпл.}})}{100}$$

где  $\text{ВП}_{\text{пл.}}$  - плановый выпуск продукции;  $\text{З}_{1\text{р.ВПпл.}}$  - затраты на 1 руб. выпущенной продукции

При планировании *прибыли от инвестиционной деятельности* рассчитывается результат от операций с имуществом организации, от участия в уставном капитале других организаций, причитающихся к получению процентов, прочих доходов по инвестиционной деятельности.

При планировании *прибыли от финансовой деятельности* рассматриваются возможности получения доходов от различной финансовой деятельности.

Размер *амортизационных отчислений* рассчитывается исходя из восстановительной стоимости основных фондов и норм амортизационных отчислений.

*Прирост устойчивых пассивов* (остатка кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении предприятия) целесообразно планировать в минимальных размерах.

*Планирование расходов и отчислений.* Конкретные направления и пропорции использования финансовых ресурсов (рис. 17.12) определяются органами управления организации или ее собственниками.

При планировании финансов составляются сметы фондов накопления и потребления.

Свод и проверка финансового плана осуществляются с целью выяснения и увязки объема доходов и расходов с определением источников финансирования и направлений использования средств (табл. 17.4).



Рис. 17.12. Направления расходов и отчислений организации

При распределении доходов по направлениям использования на покрытие расходов в первую очередь направляются собственные средства. При их недостатке планируется привлечение средств из внешних источников.

Итоги по каждой статье затрат и в целом по предприятию должны быть равны сумме источников финансирования.

При достижении баланса показатели таблицы разносятся по соответствующим разделам финансового плана. Величина превышения доходов над расходами должна быть равна сумме превышения платежей в бюджет над ассигнованиями из бюджета и наоборот.

## Проверочная таблица финансового плана

Источники средств Направления использования	Прибыль	Амортизация	Прирост устойчивых пассивов	Средства от продажи ак- тивов	Кредиты	Другие источники	Итого
Налоги:							
- на недвижимость							
- на прибыль							
- ...							
Фонд накопления							
- капиталовложения							
- прирост оборотных средств							
- ...							
Фонд потребления							
- строительство объектов соцсферы							
- содержание объектов соцсферы							
- ...							
Резервный фонд							
Дивиденды							
Благотворительность							
Прочие расходы							
Итого							

Раздел «Показатели эффективности деятельности организации» должен содержать комплексную систему показателей, включающую основные финансовые показатели работы организации (объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, рентабельность продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

В этом разделе устанавливаются целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям могут относиться: выручка от реализации продукции, чистая прибыль и рентабельность продаж.