

Алгоритм разработки бизнес-плана развития организации

Т.Н. ПАНКОВА,
старший преподаватель кафедры
"Финансы и бухгалтерский учет" БРУ

Материал подготовлен с использованием
правовых актов по состоянию
на 01 октября 2012 г.

Бизнес-план развития организации - один из самых распространенных типов бизнес-планов, он полезен не только крупным организациям, но также незаменим для малого и среднего бизнеса. Разработка таких бизнес-планов осуществляется ежегодно.

Бизнес-план развития организации разрабатывается в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций», Рекомендациями по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186, а также в соответствии с отраслевыми рекомендациями соответствующих министерств, концернов. Бизнес-план развития разрабатывается коммерческой организацией для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей ее деятельности 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 коммерческой 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.

Общими подходами к подготовке бизнес-плана развития являются:

- бизнес-план развития составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- отдельными приложениями к бизнес-плану развития оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане развития (копии учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки и другие документы);
- исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития, содержащих финансово-экономические расчеты, принимается равным одному кварталу, информация приводится нарастающим итогом (первый квартал, первое полугодие, девять месяцев, год);
- расчеты бизнес-плана развития проводятся в белорусских рублях (в действующих ценах).

Алгоритм разработки бизнес-плана развития организации можно представить следующим образом:

Шаг 1. Изучение нормативных правовых актов, регулирующих порядок формирования и использования прибыли организации, налогообложения, оценки эффективности инвестиционных проектов, определяющих методику расчета основных финансовых показателей, рекомендующих структуру бизнес-плана развития организации и многое другое.

Шаг 2. Характеристика организации и выработка стратегии ее развития. Здесь приводится краткое описание коммерческой организации, даются характеристики формы собственности и указания на основных собственников. Приводится краткая характеристика текущей, инвести-

ционной и финансовой деятельности за предшествующий составлению бизнес-плана период, а также результаты финансово-хозяйственной деятельности. Далее разрабатывается стратегия развития организации, обосновывающая важнейшие направления экономического развития коммерческой организации на очередной год. Здесь указываются разработанные инвестиционные проекты, предложения по сохранению и расширению внешних рынков, увеличению объемов экспортных поставок с приемлемой степенью рентабельности, сдаче в аренду нежилых помещений и другие технические и организационные мероприятия, что позволит достигнуть цели развития организации и спрогнозировать основные показатели ее социально-экономического развития на очередной год.

Шаг 3. Описание продукции, проведение анализа рынков сбыта и выработка стратегии маркетинга. 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). Отдельно приводится план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее усовершенствованию, 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, осуществление сегментирования рынков, оценку их емкости, определение доли коммерческой организации на соответствующих сегментах рынков, анализ динамики развития рынков за последние 2 года и ожидаемых тенденций их изменения, основных факторов, влияющих на рынки;

– перечень основных конкурентов-производителей аналогичной продукции, оценку занимаемой конкурентами доли рынка, определение преимуществ коммерческой организации перед конкурентами, сравнительный анализ уровня цен на продукцию коммерческой организации и конкурентов.

Здесь необходимо также оценить систему управления качеством продукции, поскольку важнейшим фактором успешной деятельности организации является качество выпускаемой продукции, как один из критериев, предопределяющих ее конкурентоспособность. На данном этапе необходимо отметить, что вся вновь осваиваемая продукция оценивается по ее планируемому техническому уровню в сравнении с лучшими мировыми аналогами, на этапе начала ее разработки составляются карты уровня и дается оценка ее соответствия последним требованиям международных стандартов и конкурентоспособности в целом. Кроме того, и вся освоенная, серийно выпускаемая продукция организации, постоянно, по мере обновления доступных каталогов наиболее известных фирм-производителей аналогов, также подвергается анализу на соответствие по конкурентоспособности на мировых рынках.

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, политику и планируемые мероприятия по послепродажному и гарантийному обслуживанию. Кроме того, следует произвести расчет и обоснование цен на продукцию с учетом конъюнктуры рынка, разработать план мероприятий по продвижению продукции на внутреннем и внешних рынках, включающий меры по созданию (развитию, использованию) объектов товаропроводящей сети за пределами Республики Беларусь, проведению маркетинговых, рекламных и выставочно-ярмарочных мероприятий.

Здесь необходимо сформулировать главную стратегическую цель, например увеличение

объема продаж продукции организации, в том числе рост экспортных поставок на 14 %, а затем выработать основные задачи, решение которых необходимо для достижения главной цели с последующей детализацией, например:

- расширение старых и выход на новые рынки сбыта,
- улучшение качества обслуживания клиентов,
- улучшение качества и расширение номенклатуры продукции организации,
- снижение себестоимости продукции организации.

Часто встречающаяся ошибка, допускаемая разработчиками бизнес-планов, - неправильное понимание того, какие вопросы, отражаемые в подобном документе, являются определяющими. Многие разработчики основополагающее значение придают разработке финансового плана и анализу эффективности инвестиционного проекта. Вместе с тем, важнейшим этапом разработки бизнес-плана можно считать проведение анализа рынков сбыта и выработка стратегии маркетинга, потому что если потребность в будущей продукции завышена, то ценность финансового плана и анализа эффективности инвестиционного проекта приближается или становится равной нулю.

Шаг 4. Разработка производственного плана. Здесь необходимо дать характеристику имеющихся основных производственных средств, загрузки производственных мощностей, провести анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, дать обоснование потребности в дополнительном оборудовании, выбора поставщиков оборудования, привести план производства продукции основной номенклатуры в натуральном выражении, в том числе импортозамещающей.

Шаг 5. Разработка организационного плана. Здесь 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. 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.

Шаг 6. Разработка инвестиционного плана. Здесь 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 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. Важным моментом на данном этапе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

Шаг 7. Разработка инновационного плана. При формировании инновационного плана коммерческой организации указываются сведения о планируемых (выполняемых) опытно-конструкторских, опытно-технологических и, при необходимости, научно-исследовательских работах (сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования), приводятся мероприятия по повышению инновационной активности коммерческой организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стиму-

лированию инноваторов. Инновационное развитие коммерческой организации может характеризоваться следующими основными показателями: 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.

Шаг 8. Разработка плана мероприятий по энергосбережению. Здесь 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 ТЭЦ от ведомственных котельных;

преобразование котельных в мини-ТЭЦ;

использование местных, нетрадиционных возобновляемых источников энергии (биогаз, ветер, ГЭС, 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.

Шаг 9. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. Здесь необходимо определить на предстоящий период величину источников поступлений доходов, суммы расходов и отчислений, их сбалансирование. 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.

Этот этап является итоговым, т.к. он основан на расчетах показателей, полученных на предыдущих этапах разработки бизнес-плана, и предназначен для их обобщения и представления в стоимостном выражении. Данный этап является наиболее сложным и трудоемким. Рассмотрим упрощенный пример финансового планирования. Имеются следующие данные по организации, представленные в таблицах 1-4.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета суммы затрат на производство и реализацию продукции на планируемый год

Наименование показателей	Сумма, млн. р.
1	2
Сырье и материалы	105000
Топливо-энергетические ресурсы	50400
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	35000
Заработная плата	70000
Отчисления на социальные нужды	

Амортизация (из таблицы 2)	
Прочие затраты	70000
Изменение себестоимости незавершенного производства в плановом году	+800
Расходы на реализацию	25900
Полная себестоимость продукции	
Рентабельность производства продукции в плановом году, %	25

Таблица 2 – Исходные данные для расчета амортизационных отчислений

Наименование показателей	Сумма, млн. р.
Стоимость амортизируемых основных средств на начало года	105000
Средняя норма амортизации, %	15
Планируемый ввод основных средств	
– март	28000
– сентябрь	7000
Планируемое выбытие основных средств в апреле	10500

Таблица 3 – Исходные данные для определения объема выручки от реализации продукции в отпускных ценах организации на планируемый год

Наименование показателей	Сумма, млн. р.
Остатки готовой продукции на начало планового года по производственной себестоимости	25200
Объем производства в 4-м квартале отчетного года:	
- по производственной себестоимости	140000
- в ценах производства	266000
Объем производства в 4-м квартале планируемого года в процентах к годовому объему	20
Норма запаса готовой продукции на конец года, дни	10
Прибыль (убыток) от инвестиционной деятельности	57400
Прибыль (убыток) от финансовой деятельности	12950

Таблица 4 – Исходные данные для определения потребности организации в оборотных средствах на планируемый год

Наименование показателей	Сумма, млн. р.
Объем производства отчетного года по себестоимости	358400
Фактическая потребность в оборотных средствах в отчетном году	56000
Изменение длительности одного оборота в плановом году, дни	+1
Прирост задолженности по оплате труда с начислениями	2870

На основании данных таблицы 2 рассчитаем сумму амортизационных отчислений. Для этого рассчитаем среднегодовую стоимость основных производственных средств с учетом их ввода и выбытия в планируемом году (ОПС_{ср}):

$$\text{ОПС}_{\text{ср}} = \text{ОПС}_{\text{нг}} + \text{ОПС}_{\text{вв}} \times \text{Н}_1 : 12 - \text{ОПС}_{\text{Фвыб}} \times \text{Н}_2 : 12, \quad (1)$$

где Н_1 – число полных месяцев функционирования вновь введенных основных средств;

Н_2 – число полных месяцев бездействия выбывших основных средств.

$$\text{ОПС}_{\text{ср}} = 105000 + 28000 \times 9 : 12 + 7000 \times 3 : 12 - 10500 \times 8 : 12 = 120750 \text{ млн. р.}$$

Найдем сумму амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств:

$$A = \text{ОПС}_{\text{ср}} \times \text{Н}_a : 100, \quad (2)$$

где А – сумма амортизационных отчислений,

На – норма амортизации в процентах.

$$A = 120750 \times 15 : 100 = 18113 \text{ млн. р.}$$

Определим отчисления в фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь:

$$\text{ОФСЗН} = 70000 \times 34\% = 23800 \text{ млн. р.}$$

Рассчитаем сумму затрат на производство и реализацию продукции на планируемый год в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет полной себестоимости продукции

Наименование показателей	Сумма, млн. р.
Сырье и материалы	105000
Топливо-энергетические ресурсы	50400
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	35000
Заработная плата	70000
Отчисления на социальные нужды	23800
Амортизация	18113
Прочие затраты	70000
Увеличение себестоимости незавершенного производства в плановом году	-800
Расходы на реализацию	25900
Полная себестоимость продукции (сумма всех статей затрат)	397413

Вычислим прибыль от реализации продукции исходя из нормы рентабельности 25 %.

$$R_{\text{прод}} = \Pi : C \times 100\%, \quad (3)$$

где $R_{\text{прод}}$ – рентабельность продукции;

Π – прибыль от реализации продукции;

C – себестоимость продукции;

откуда

$$\Pi = R_{\text{прод}} \times C : 100\%. \quad (4)$$

$$\Pi = 25\% \times 397413 : 100\% = 99353 \text{ млн. р.}$$

Найдем выручку от реализации продукции с учетом переходящих остатков готовой продукции:

$$B = O_1 + T - O_2, \quad (5)$$

где O_1 – остатки готовой продукции на складе на начало планируемого периода в отпускных ценах;

T – объем произведенной продукции в отпускных ценах;

O_2 – остатки готовой продукции на складе на конец планируемого периода в отпускных ценах.

Определим остатки готовой продукции на начало планового периода в отпускных ценах с помощью коэффициента перевода из производственной себестоимости. Коэффициент перевода равен объему производства в 4-м квартале отчетного года в ценах производства деленного на объем производства по производственной себестоимости.

$$K_1 = 266000 : 140000 = 1,9$$

$$O_1 = 25200 \times 1,9 = 47880 \text{ млн. р.}$$

Выпущенная продукция планируемого года в отпускных ценах:

$$T = C + П + НДС = (397413 + 99353) \times 1,2 = 596119 \text{ млн. р.},$$

где НДС – сумма налога на добавленную стоимость, основная ставка которого составляет 20 %.

Объем производства 4-го квартала планируемого года ($ОП_{IV}$) на основании данных таблицы 3:

$$ОП_{IV} = 596119 \times 20 \% = 119224 \text{ млн. р.}$$

Остатки готовой продукции на конец планируемого года в отпускных ценах определяются по формуле:

$$O_2 = \frac{ОП_{IV} \cdot H_3}{D_{KB}}, \quad (6)$$

H_3 – норма запаса готовой продукции на конец года в днях;

D_{KB} – число дней в квартале.

$$O_2 = (119224 \times 10) / 90 = 13247 \text{ млн. р.}$$

Аналогично для расчета прибыли от реализации продукции определяем остатки готовой продукции на конец планируемого года по себестоимости:

$$O_2^{с\text{еб}} = ((397413 \times 20 \%)/90) \times 10 = 8831 \text{ млн. р.}$$

Планируемая выручка от реализации продукции с учетом переходящих остатков готовой продукции составит:

$$B = 47880 + 596119 - 13247 = 630752 \text{ млн. р.}$$

Определим планируемую сумму прибыли от реализации продукции с учетом переходящих остатков готовой продукции:

$$Пр = По_1 + Пт - По_2. \quad (7)$$

а) прибыль в остатках на начало планируемого года:

$$По_1 = O_1^{цен} - НДС - O_1^{с\text{еб}}, \quad (8)$$

где $O_1^{цен}$ – остатки готовой продукции на начало планового периода в отпускных ценах,

$O_1^{с\text{еб}}$ – остатки готовой продукции на начало планового периода по себестоимости.

Тогда, НДС = $47880 \times 20 / 120 = 7980$ млн. р.

$$По_1 = 47880 - 7980 - 25200 = 14700 \text{ млн. р.}$$

б) прибыль произведенной продукции рассчитывается аналогично:

$$НДС = 596119 \times 20 / 120 = 99353 \text{ млн. р.}$$

$$Пт = 596119 - 99353 - 397413 = 99353 \text{ млн. р.}$$

в) прибыль в остатках на конец планируемого года:

$$НДС = 13247 \times 20 / 120 = 2208 \text{ млн. р.}$$

$$По_2 = 13247 - 2208 - 8831 = 2208 \text{ млн. р.}$$

г) прибыль от реализации с учетом переходящих остатков:

$$Пр = 14700 + 99353 - 2208 = 111845 \text{ млн. р.}$$

Прибыль до налогообложения организации с учетом данных таблицы 3 составит:

$$Пн = Птек + Пинв + Пфин, \quad (9)$$

где $Птек = Пр$ – прибыль от текущей деятельности (в нашем случае, прибыль от реализации продукции), поскольку прочих доходов и расходов от текущей деятельности в условии не

было предусмотрено),

Пинв – прибыль от инвестиционной деятельности,

Пфин – прибыль от финансовой деятельности.

$Пн = 111845 + 57400 + 12950 = 182195$ млн. р.

Вычислим налог на прибыль (основная ставка которого на момент расчета составляет 18 %) от величины прибыли до налогообложения с учетом того, что льгот в части налогообложения прибыли у организации нет:

$Нпр = 182195 \times 0,18 = 32795$ млн. р.

Чистая прибыль представляет собой разницу между прибылью до налогообложения, налогом на прибыль и прочими налогами и сборами, исчисляемыми из прибыли:

$ЧП = 182195 - 32795 = 149400$ млн. р.

Именно эта прибыль подлежит распределению по фондам, предусмотренным законодательством.

На основании данных таблицы 4 определим потребность организации в оборотных средствах на планируемый год.

Число оборотов оборотных средств в отчетном году рассчитывается по формуле:

$$K_{об} = \frac{ОП_{отч}}{ОС_{отч}}, \quad (10)$$

где $ОП_{отч}$ – объем производства отчетного года по себестоимости,

$ОС_{отч}$ – фактическая потребность в оборотных средствах в отчетном году.

и будет равно:

$Коб = 358400 : 56000 = 6,4$ оборота.

Длительность одного оборота в отчетном году составит:

$Доб = Т : Коб = 360 : 6,4 = 56,25$ дня.

Длительность одного оборота в планируемом году с учетом изменения на один день составит:

$56,25 + 1 = 57,25$ дня.

Число оборотов оборотных средств в планируемом году будет равно:

$360 : 57,25 = 6,3$ оборотов.

Отсюда с учетом формулы (10) планируемая потребность в оборотных средствах составит:

$ОС_{пл} = 397413 : 6,3 = 63081$ млн. р.

Прирост оборотных средств составит:

$\Delta ОС = 63081 - 56000 = 7081$ млн. р.

Финансирование прироста норматива оборотных средств обеспечивается за счет собственных, приравненных к собственным источникам и заемных средств. Приравненные к собственным источники состоят из устойчивых пассивов – средств, не принадлежащих данному предприятию, но находящихся в постоянном его обороте. Эти средства в сумме минимального остатка используются в качестве источника формирования оборотных средств. По существу, это устойчивая кредиторская задолженность: переходящая минимальная задолженность по оплате труда работников и отчислениям на социальные нужды (вследствие разрыва в сроках начисления и выплаты), резервы на покрытие предстоящих платежей, средства покупателей по залогам, временное использование налоговых сумм после завершения отчетного периода до срока их уплаты и т. д.

На покрытие прироста норматива оборотных средств устойчивые пассивы направляются только в сумме их увеличения в планируемом году, поскольку базовая их сумма уже учтена при формировании норматива в предыдущие годы.

При недостаточности собственных и приравненных к ним ресурсов для финансирования прироста норматива оборотных средств привлекаются заемные средства.

Потребность в оборотных средствах в плановом году можно удовлетворить частично за счет чистой прибыли и прироста задолженности по оплате труда с начислениями, равного 2870 млн. р.

Результаты данных расчетов заносятся в соответствующие таблицы, представленные в приложении к Рекомендациям по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, являющиеся неотъемлемой частью бизнес-плана развития организации.

Естественно, эти подсчеты будут носить приблизительный характер, но дадут возможность почувствовать, каким образом цена, издержки и другие факторы влияют на финансовый результат, можно ли выбрать наиболее оптимальную схему финансирования и принять еще множество важных решений для развития организации.

Шаг 10. Расчет показателей эффективности деятельности организации. Здесь необходимо использовать комплексную систему показателей, включающую основные финансовые показатели работы коммерческой организации (объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности, запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, уровень рентабельности реализованной продукции, уровень рентабельности продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

Порядок расчета рентабельности изложен в Правилах по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденных Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 31.08.2005 № 158. Они рассчитываются по конечному финансовому результату (чистой прибыли). Вместе с тем, в экономической литературе уровень рентабельности реализованной продукции и уровень рентабельности продаж рассчитываются преимущественно по прибыли от реализации продукции.

Порядок расчета показателей, характеризующих платежеспособность организации, изложен в Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206.

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

Приведенные в описательной части бизнес-плана развития показатели подтверждаются соответствующими финансово-экономическими расчетами, оформляемыми приложениями к бизнес-плану развития.

Шаг 11. Составление резюме, которое 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. Здесь приводится также информация о новых направлениях развития коммерческой организации.

Шаг 12. Оформление титульного листа, содержания. 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 сле-

дует оформлять так, чтобы читателю (инвестору, потенциальному партнеру) легко было найти интересующий его раздел. Поэтому каждый раздел желательно начинать с отдельной страницы и его названия. Нелишне подчеркнуть, что бизнес-план должен быть выполнен на высоком полиграфическом уровне.

Таким образом, подход к составлению бизнес-плана развития организации должен быть творческим: можно пересмотреть структуру, дополнить документ материалами, которые могут быть сочтены необходимыми, внести новшества. Нельзя экономить времени на планировании. Главное, о чем никогда не стоит забывать, это то, что бизнес-план является не самоцелью, а всего лишь инструментом для оценки и планирования развития организации на предстоящий период.

Список использованных источников

- 1 Особенная часть Налогового кодекса Республики Беларусь.
- 2 Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 N 873 "О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций".
- 3 Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.12.2011 N 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования".
- 4 Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 N 186.
- 5 Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 N 158.
- 6 Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденная Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь от 27.12.2011 N 140/206.