

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра Менеджмента

В. Н. Жигалова

# **ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

Томск  
2021

УДК 658.5.012.2(075.8)  
ББК 65.291.23я73  
Ж 681

**Рецензенты:**

- А. В. Богомолова**, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента  
Томского государственного университета систем управления  
и радиоэлектроники;
- О. П. Полякова**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, организации,  
управления строительством и жилищно-коммунальным комплексом  
Томского государственного архитектурно-строительного университета

**Жигалова В. Н.**

Ж 681 Планирование на предприятии : учебное пособие /  
В. Н. Жигалова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2021. – 164 с.

В учебном пособии рассмотрена система планирования предприятий, в том числе принципы и методы разработки планов, их взаимоувязка и последовательность расчетов. В конце каждой главы представлены вопросы для самопроверки.

Для студентов экономических направлений ТУСУР.

2021

© Жигалова В. Н.,

© Оформление.  
ФДО, ТУСУР, 2021

## Оглавление

Введение.....	5
1 Сущность, принципы и методы планирования .....	6
1.1 Сущность и необходимость планирования .....	6
1.2 Принципы планирования .....	9
1.3 Методы и виды планирования.....	12
1.4 Технология планирования: этапы и последовательность.....	18
1.5 Система планов и их место в управлении предприятием.....	22
2 Организация процесса планирования на предприятии .....	28
2.1 Информационное обеспечение процесса планирования .....	28
2.2 Организация планирования на предприятии .....	31
2.3 Показатели планов и их классификация.....	34
3 Стратегическое и программно-целевое планирование на предприятии.....	38
3.1 Цели, задачи и методы разработки стратегических планов .....	38
3.2 Порядок разработки стратегического плана .....	40
3.3 Понятие, принципы, методы программно-целевого планирования ....	46
3.4 Порядок разработки комплексных целевых программ.....	49
4 Бизнес-план: структура, логика и методы обоснования .....	53
4.1 Виды бизнес-планов и их характеристика .....	53
4.2 Требования к бизнес-планам.....	56
4.3 Этапы разработки бизнес-плана .....	58
4.4 Структура бизнес-плана .....	59
4.5 Реализация бизнес-плана.....	62
4.6 Использование программных продуктов при подготовке и анализе бизнес-планов .....	67
5 Планирование коммерческой деятельности.....	71
5.1 Основные процедуры планирования коммерческой деятельности .....	71
5.2 Показатели планирования коммерческой деятельности.....	72
5.3 Логика обоснования плана коммерческой деятельности .....	74
5.4 Определение цели развития коммерческой деятельности.....	75
5.5 Прогнозирование показателей коммерческой деятельности .....	76
5.6 Разработка концепции коммерческой деятельности.....	78
5.7 Текущее планирование коммерческой деятельности .....	80
6 План по труду и заработной плате .....	82
6.1 Разделы и показатели плана по труду и заработной плате.....	82
6.2 Численность и квалификационный состав работников .....	84
6.3 План по мотивации и стимулированию труда .....	89
6.4 План по расходам на оплату труда.....	92
6.5 План по развитию персонала .....	95
6.6 План социально-культурного развития коллектива.....	97
7 Планирование затрат и себестоимости продукции и услуг.....	99

7.1 Классификация затрат .....	99
7.2 Порядок планирования затрат .....	103
7.3 Планирование амортизационных отчислений .....	110
8 Финансовое планирование .....	116
8.1 Сущность и основные принципы финансового планирования .....	116
8.2 План по объему деятельности .....	120
8.3 Баланс доходов и расходов .....	126
8.4 План денежных поступлений и выплат .....	131
8.5 Баланс активов и пассивов .....	133
8.6 План по источникам и использованию инвестиционных ресурсов ..	138
8.7 Сводный финансовый план .....	141
9 Контроллинг в системе планирования и организационно-экономические условия реализации планов .....	145
9.1 Сущность и место контроллинга в системе планирования .....	145
9.2 Контроль: виды и функции .....	148
9.3 Эффективность плановых расчетов .....	150
9.4 Организация выполнения планов .....	156
Заключение .....	160
Список использованных источников .....	161
Глоссарий .....	162

## Введение

Планирование – важная функция управления любым предприятием.

Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы, а также:

- определять пути и способы достижения поставленных целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- предотвращать ошибочные действия;
- отслеживать новые тенденции в экономике, технике и технологии и использовать их в своей деятельности;
- доказывать и демонстрировать обоснованность, надежность и реализуемость проекта;
- смягчать влияние слабых сторон предприятия;
- определять потребность в капитале и денежных средствах;
- своевременно принимать защитные меры против разного рода рисков;
- объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия;
- обосновывать экономическую целесообразность направления развития предприятия.

Одновременно план является руководством к действию и исполнению. Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве важнейшего инструмента управления и оценки практических результатов работы предприятия.

# 1 Сущность, принципы и методы планирования

## 1.1 Сущность и необходимость планирования

Планирование можно рассматривать с точки зрения методологии, технологии и подсистемы управления. Методология планирования включает принципы, методы и логику разработки планов.

Планирование как технологический процесс предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей эффективного использования ресурсов.

Планирование как процесс включает обоснование:

- миссии предприятия;
- принципов функционирования предприятия;
- целей и задач долгосрочного и среднесрочного развития предприятия;
- планируемых показателей деятельности и эффективности;
- способов достижения заданных параметров;
- тактики развития предприятия и показателей, ее характеризующих;
- средств реализации плана, включая ресурсное обеспечение, информационное сопровождение.

Планирование как подсистема управления формирует взаимоувязку и оптимизацию показателей будущего развития объекта планирования, обоснование способов и методов их достижения, обеспечивая принятие эффективных управленческих решений.

Результатом планирования является план. План представляет собой документ, в котором через экономические показатели фиксируется желаемый уровень развития предприятия, его материальный и финансовый потенциал, а также результативность хозяйственной деятельности.

*План – это модель будущего развития и состояния предприятия (организации, учреждения), выраженная количественными и качественными параметрами его деятельности и способами их достижения.*

Объектом планирования являются:

- предприятия;
- организации;
- их объединения;
- государственные структуры;
- регионы;
- отрасли;
- межотраслевые образования.

Субъектом планирования является структурное подразделение или другие физические, юридические лица, занимающиеся разработкой и обоснованием планов.

- Сущность планирования заключается:

- в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности предприятия;
- выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
- выполнении работ, оказании услуг и установлении таких показателей их производства и реализации, которые при полном использовании ограниченных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем высоких качественных и количественных результатов.

Этот комплексный процесс по обоснованию будущего развития предприятия решает ряд задач. В частности, к *задачам планирования* хозяйственно-финансовой деятельности предприятий относятся:

- формирование состава предстоящих проблем, определение системы ожидаемых опасностей и возможностей развития предприятия;
- обоснование целей, задач, стратегии развития предприятия, проектирование желаемого состояния предприятия в будущем;
- планирование ресурсов и способов их использования для достижения целей развития предприятия, обоснование мер по расширению ресурсной базы, структуры закупки (приобретения) необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- проектирование организации реализации планов и контроль за ходом их выполнения.

Планирование базируется на прогнозных расчетах.

**Прогнозные расчеты** – это аргументированное предположение, выраженное в количественных и качественных формах, относительно будущего развития объекта планирования

В соответствии с задачами прогнозы могут быть:

- поисковые, показывающие, как может развиваться экономика страны, региона, предприятия, если сохранятся тенденции, сложившиеся в прошлом и настоящем (в этих прогнозах обосновываются условия повышения эффективности использования ресурсного потенциала и на этой основе – рост объемов производства и продаж). В этом варианте прогноза предполагается, что в исследуемом объекте не произойдет существенных изменений как по количественным, так и по качественным параметрам;
- целевые, определяющие на основе перспективных целей развития предприятия идеальные параметры его состояния в будущем и возможные варианты их достижения. В этих вариантах прогноза, рассчитанных на долгосрочный период, качественные характеристики развития доминируют над количественными, а альтернативные пути их достижения опираются на ресурсный потенциал будущего, который формируется на инновационной основе.

Прогнозы разрабатываются в нескольких вариантах, и их анализ служит важной предпосылкой обоснованности плановых расчетов. Для обеспечения устойчивого поступательного экономического развития предприятия необходимо, чтобы система планирования охватывала все уровни системы управле-

ния: от государства до структурных единиц предприятия. При этом важная роль отводится государству, с одной стороны, как субъекту рынка, который планирует экономические отношения, возникающие между федеральными и региональными органами власти, между предприятиями и государственной бюджетной системой (федеральной, региональной, местной), с другой – как субъекту планирования государственных унитарных предприятий, с третьей – как властной структуре, которая определяет условия и приемы регулирования хозяйственных отношений субъектов рынка независимо от формы собственности.

Отказ от планового ведения хозяйства в 1990-е гг. в период перехода России к рыночной экономике привел к глубокому экономическому кризису во всех сферах жизнедеятельности государства, регионов, предприятий.

В то же время существовавшая до 1990-х гг. система планирования была методически несовершенной, так как:

- предполагала воспроизводство сложившихся экономических пропорций, которые на определенном этапе тормозили инновационные процессы и формировали условия выгоды производства ради производства, что было экономически неэффективно;

- поощрялся постоянный рост производства даже не востребованных потребителем товаров, а метод планирования и мотивация от достигнутого процента роста не стимулировали не только модернизацию производства и потребительских свойств товара, но и сдерживали рост эффективности всего народнохозяйственного комплекса.

Поэтому необходимо было совершенствовать, прежде всего, систему планирования как определяющую стадию принятия обоснованных управленческих решений. Переход к рыночным отношениям на первых этапах привел к отказу от планирования, что было ошибочно, так как рынок не может обеспечить развитие экономики в целом и каждого предприятия в отдельности без целенаправленных строго определяемых плановых действий, с помощью которых можно достичь заметный результат. Исходя из этого необходимо выделить несколько тезисов:

- план и рынок – это взаимодополняемые элементы по регулированию экономической системы, по целенаправленному управляющему воздействию на субъекты экономической или иной деятельности;

- при планировании учитываются законы рынка как объективно действующие условия и предпосылки саморазвития субъекта рынка;

- рынок рассматривается как система экономических отношений между субъектами рынка по поводу купли-продажи товаров и услуг, план же описывает эти отношения количественными и качественными параметрами с учетом их оптимизации;

- законы рынка носят объективный характер, а план – это субъективное вероятностное описание будущих событий и достижений, исходя из желаний (описываемых в виде целей и задач) и ресурсных возможностей предприятия, организации, государственных структур.



Планирование в рыночной экономике необходимо для всех сфер деятельности и субъектов рынка по ряду причин, основными из которых являются:

- высокий уровень неопределенности развития предприятий в быстро меняющейся рыночной среде, что необходимо предусматривать в управленческих действиях, просчитывать последствия управленческих решений и формировать условия стабильного и надежного поступательного развития предприятия с помощью планирования и последующей реализации намеченных планов;
- возможность с помощью планирования целенаправленно формировать конкурентные преимущества предприятия (организации) на основе учета рыночной ситуации и законов рынка, оптимизации использования ресурсного потенциала, а также результатов и затрат;
- применение инноваций во всех сферах хозяйственной деятельности предполагает их поиск, оценку, инвестирование и включение в хозяйственный оборот, что возможно наиболее эффективно и оптимально реализовать через систему планирования;
- формирование условий инвестиционной привлекательности предприятия для получения заемных средств с минимальными затратами на их обслуживание возможно на основе разработки оптимальных бизнес-планов, стратегии и тактики развития предприятия;
- упорядочение управленческих действий для достижения перспективных и текущих плановых показателей с помощью рациональной мотивации структурных преобразований и других управленческих решений;
- соотнесение перспективных целей и желаний с возможностями их достижения и выбор наиболее реального и эффективного пути развития на основе сочетания стратегических и текущих планов.

Эти предпосылки и объективная необходимость планирования выдвигают новые требования к методам, процессу обоснования планов и организации их выполнения. В соответствии с этим использование планирования в рыночной экономике предполагает поиск наиболее адекватных принципов, методов и технологий разработки плановых показателей [1].

## **1.2 Принципы планирования**

При разработке плана руководствуются определенными принципами (основополагающими правилами), которые создают предпосылки для обоснованности и оптимальности плановых показателей в целях успешной, надежной и долговременной деятельности предприятий. Основные принципы планирования представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные принципы планирования

Принципы планирования	Содержание
Научный подход к обоснованию плановых показателей	<p>При обосновании планов необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать современные методы планирования;</li> <li>– учитывать законы рынка и их проявление в конкретной конкурентной среде;</li> <li>– использовать достижения науки и техники.</li> </ul> <p>План должен носить инновационный характер</p>
Непрерывность	<p>Этот принцип реализуется путем:</p> <p>а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов;</p> <p>б) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением не предусмотренных ранее изменений внешней среды;</p> <p>в) преемственности планов различного временного горизонта: стратегический план конкретизируется в среднесрочных, а среднесрочные – в текущих</p>
Эластичность и гибкость	<p>Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям деятельности объекта планирования осуществляется путем:</p> <p>а) введения плановых резервов по основным показателям;</p> <p>б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных;</p> <p>в) использования адаптационных оперативных планов для учета возникающих изменений внешней среды;</p> <p>г) использования альтернативных планов</p>
Единство и полнота	<p>Достигается тремя основными способами:</p> <p>а) наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования;</p> <p>б) все сопряженные частные планы структурных единиц предприятия и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план его социально-экономического развития;</p> <p>в) включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия эффективных решений</p>
Точность и детализация	<p>а) любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели;</p> <p>б) по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития предприятия;</p> <p>в) плановые задания должны иметь количественную определенность и размерность</p>
Экономичность	<p>а) расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами;</p> <p>б) вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых управленческих решений</p>

## Окончание таблицы 1.1

Принципы планирования	Содержание
Оптимальность	а) на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов развития предприятия и его структур; б) выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей предприятия и минимизации затрат при прогнозируемых ограничениях
Системность	Достигается тремя способами: а) детализацией планов сверху вниз; б) укрупнением планов снизу вверх; в) частичным делегированием полномочий по вертикали управления
Выделение ведущего звена	а) ресурсные ограничения предусматривают выделение приоритетов в развитии и целевое, полное финансирование выделенных приоритетов; б) дифференциация денежных потоков исходя из приоритетных направлений развития
Комплексность	Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем эффективнее разрабатывать их планы одновременно и во взаимосвязи. Система планов должна охватывать все структурные уровни предприятия и все виды хозяйственно-финансовой или иной деятельности

Есть и другие принципы планирования. Например, по А. Файолу и Р. Акоффу, основными принципами планирования, которые формируют цели, задачи и функции планирования, являются [2]:

- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность;
- участие.

Здесь самостоятельное значение отводится принципу участия, т. е. привлечению сотрудников предприятия к выработке наиболее эффективных плановых решений. Некоторые авторы выделяют отдельно принцип сбалансированности и пропорциональности, сущность которого заключается в балансовой или методологической увязке потребности в ресурсах и возможностях их получения, а также в синхронизации развития отдельных видов деятельности и обновления ресурсов.

Каждый из принципов реализуется с помощью определенного механизма разработки планов, методов, логики обоснования плановых показателей. Например, наиболее эффективно принцип планирования – непрерывность – достигается через механизм контроллинга и адаптации плановых показателей и темпов развития к изменениям внешней среды; выделение ведущего звена наиболее полно реализуется с помощью комплексных целевых программ; комплексность – при использовании бюджетирования по структурным единицам и видам деятельности.

Дифференциация принципов планирования зависит от вида плана, цели развития предприятия, а также от конкретных условий деятельности предприятия, к которым можно отнести:

- формы организации материальных потоков как внутри предприятия, так и вовне его (покупки и продажи товаров и услуг);
- способы формирования денежных потоков с учетом принятой на предприятии учетной политики;
- динамику цен и ее влияние на объект планирования (все показатели плана приводятся в сопоставимый вид с учетом индекса изменения цен и коэффициента дисконтирования);
- характер конкуренции и долю предприятия на рынке (сегменте рынка);
- ресурсный потенциал предприятия и возможность привлечения дополнительных ресурсов.

В зависимости от условий деятельности, решаемых задач, а также видов планов выделяют приоритетные принципы, которые формируют последовательность и обоснованность планов. Но при этом все принципы используются в комплексе и взаимодополняют друг друга, что обеспечивает обоснованное принятие решений по тому или иному плану.

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой и в конечном счете ориентируют предприятия на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов. Они определяют содержание и целевую ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования планов и их последовательную реализацию [1].

### **1.3 Методы и виды планирования**

*Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу*

Планирование является центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования производства. Планирование, административное управление и контроль за деятельностью предприятия в зарубежной практике определяют понятием «менеджмент». Взаимосвязь планирования и управления можно представить в виде схемы (рисунок 1.1).

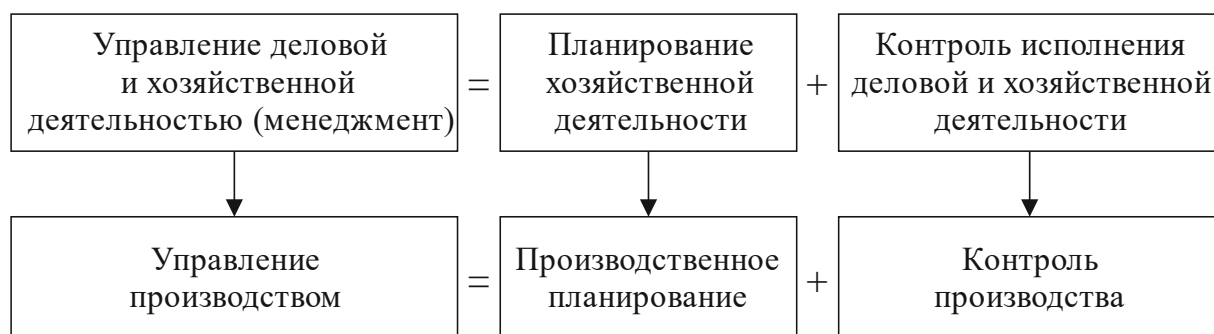


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь планирования и управления производственной деятельностью предприятия

Существует несколько методов планирования (рисунок 1.2):

- балансовый;
- расчетно-аналитический;
- экономико-математические;
- графоаналитический;
- программно-целевые.

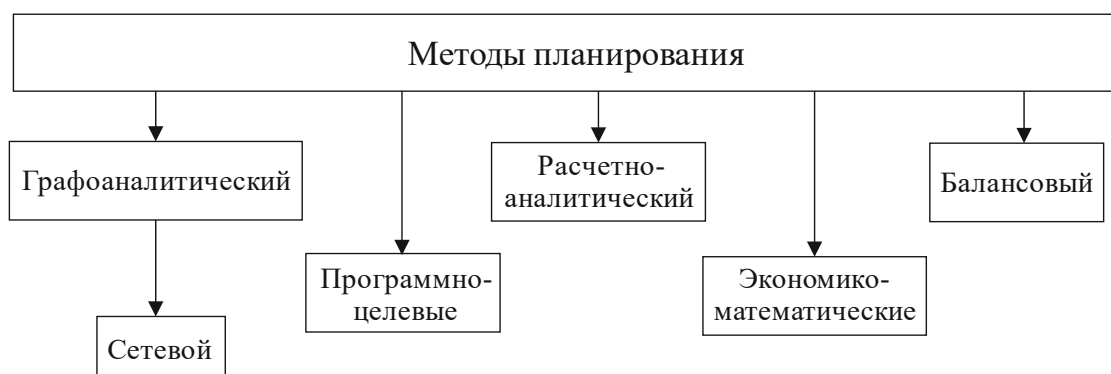


Рисунок 1.2 – Методы планирования

*Балансовый метод* планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана.

Балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы – с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

*Расчетно-аналитический метод* используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.

В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

*Экономико-математические методы* позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

*Графоаналитический метод* дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами.

С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

*Сетевой метод* является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

*Программно-целевые методы* позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

Характерная черта программы – ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель – стратегические и тактические цели – программы работ) составляется граф типа «дерево целей» – исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Планирование на предприятии зависит от сроков планирования. По срокам различают следующие виды планирования (рисунок 1.3):

- перспективное;
- текущее (годовое);
- оперативно-производственное.

*Перспективное планирование* основывается на прогнозировании.

С помощью перспективного планирования прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10–15 лет) и среднесрочное (3–5 лет) планирование.

*Долгосрочный план* имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в *среднесрочном плане*. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не

имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные – на 2–3 года.

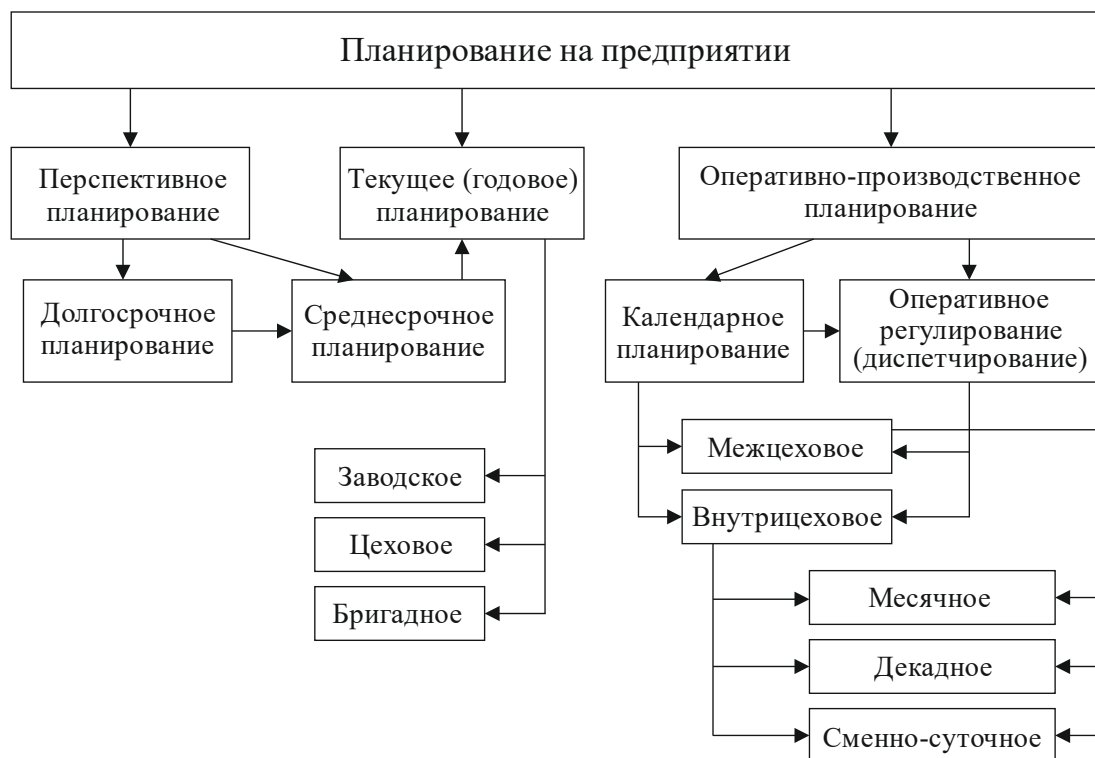


Рисунок 1.3 – Виды планирования на предприятии

*Текущее (годовое) планирование* разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели.

Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные. Основные разделы и показатели годового плана представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные разделы и показатели годового плана

Разделы плана	Показатели плана
1. План производства и реализации продукции	Номенклатура, ассортимент, товарная и реализованная продукция
2. План технического развития и организации производства	Удельный вес конкурентоспособной продукции, экономическая эффективность мероприятий
3. План по инвестициям и капитальному строительству	Размеры капитальных вложений в строительномонтажные работы, эффективность капиталовложений
4. Материально-техническое обеспечение (план закупок)	Объем поставок сырья и материалов
5. Труд, персонал и заработная плата	Производительность труда, численность персонала, фонд оплаты труда

## Окончание таблицы 1.2

Разделы плана	Показатели плана
6. Себестоимость, прибыль и рентабельность	Смета затрат, себестоимость товарной и реализованной продукции, балансовая чистая прибыль, рентабельность
7. Финансовый план	Баланс доходов и расходов, налоги, платежи и отчисления
8. Фонды экономического развития предприятия	Сметы фондов (накопления, потребления, резервного и др.)
9. Охрана окружающей среды	Капиталовложения в природоохранные мероприятия, плата за природные ресурсы
10. Социальное развитие коллектива	Уровень социальной обеспеченности работников
11. Внешнеэкономическая деятельность	Размер валютной выручки

Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования представлена на рисунке 1.4.

*Оперативно-производственное планирование* уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место).

Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

Имеются различные признаки классификации планирования по видам, срокам, формам и другим признакам. С точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий оно подразделяется на директивное и индикативное планирование.

*Директивное планирование* характеризуется обязательным принятием и выполнением плановых заданий, установленных вышестоящей организацией для подчиненных ей предприятий.

Директивное планирование пронизывало все уровни системы социалистического централизованного планирования (предприятия, отрасли, регионы, экономику в целом), сковывало инициативу предприятий.

*Индикативное планирование* – это форма государственного регулирования производства через регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других показателей.

Задания индикативного плана называются индикаторами.

*Индикаторы* – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления.



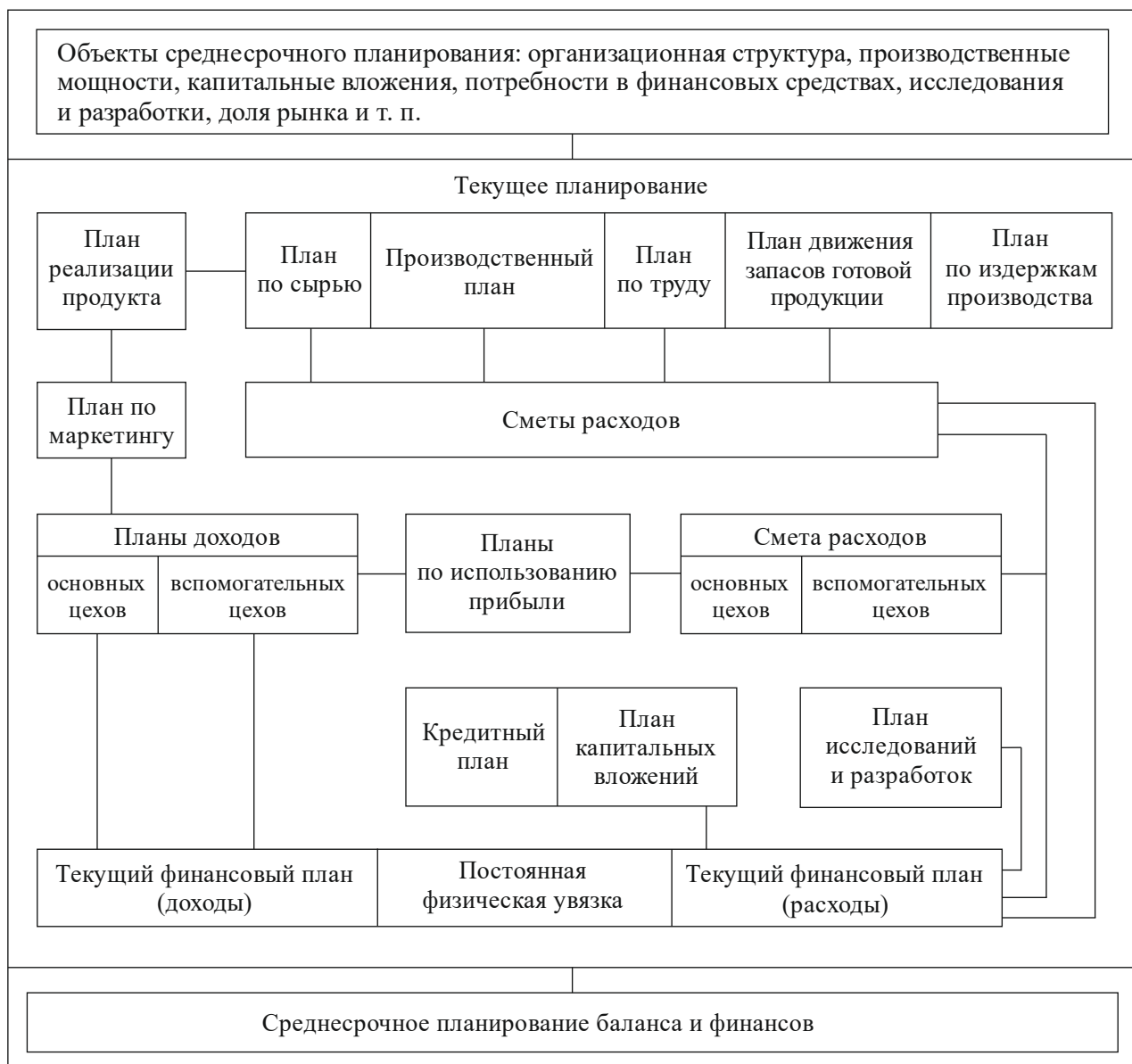


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования

В составе индикативного плана могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено. Поэтому в целом план носит направляющий, рекомендательный характер. Применительно к предприятиям индикативное планирование чаще применяется при разработке перспективных планов.

Необходимо различать:

- перспективное планирование;
- прогнозирование;
- стратегическое планирование;
- тактическое планирование и бизнес-планирование.

*Прогнозирование* является базисом, фундаментом перспективного планирования и в отличие от него основано на предвидении, построенном на эко-

номико-математическом, вероятностном и в то же время научно обоснованном анализе перспектив развития предприятия в обозримом будущем.

*Стратегическое планирование* ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения, определяет основные направления развития предприятия (организации) и, что особенно важно, формирует миссию предприятия, направленную на реализацию его общей цели. Миссия детализирует статус предприятия (организации) и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

*Тактическое планирование* в отличие от перспективного и стратегического планирования охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на реализацию выполнения этих планов, которые конкретизируются в комплексных планах социально-экономического развития предприятия.

Существуют и другие классификации форм и видов планирования. Так, по классификации Р. Л. Акоффа, широко используемой в зарубежной науке и практике, планирование бывает [3]:

- реактивным – базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх;
- инактивным – ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса;
- преактивным (упреждающим) – основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений;
- интерактивным – заключается в проектировании будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленном на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему [2].

## **1.4 Технология планирования: этапы и последовательность**

*Технология планирования* – это совокупность методов, приемов, способов в их взаимосвязи и взаимообусловленности по формированию оптимальных плановых решений, направленных на достижение поставленных целей развития предприятия (организации) с минимальными затратами ресурса.

Технология планирования включает:

- организацию планирования как совокупность мер и действий всех участников процесса планирования;
- координацию плановых работ между подразделениями и структурами предприятия (организации), а также во времени с целью обеспечения оптимальных сроков разработки системы планов и каждого плана в отдельности;
- последовательность и этапы проведения плановых расчетов с учетом их методического обеспечения, преемственности и взаимоувязки отдельных

видов планов и их скоординированности, оптимальности использования ресурсной базы.

Технология разработки планов для предприятий включает шесть этапов.

*Первый этап. Анализ исходного состояния объекта планирования.* Анализ в планировании ориентирован на будущее. Прошлое представляет интерес лишь в той мере, в какой оно оказывает влияние на будущее или способствует лучшей реализации целей будущего. Мышление категориями связи между прошлым и будущим должно означать, что с помощью анализа отклонений достигается цель – накопление знаний об экономических процессах и явлениях внутри предприятия, а также влияние внешних факторов на работу компании. Такой анализ представляет собой положительный импульс для формирования будущего с учетом прошлых ошибок.

Анализ в планировании предполагает осуществление следующих процедур:

- оценка ресурсного потенциала предприятия и эффективности его использования;
- оценка внешней среды и возможностей развития предприятия;
- выявление тенденций и закономерностей развития предприятия, возможностей их сохранения в перспективе;
- определение факторов и условий, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие предприятия и эффективность его деятельности;
- выявление реальных возможностей развития (расширения деятельности) предприятия (ресурсных, рыночных, в том числе связанных с жизненным циклом товаров или услуг);
- определение наиболее важных проблем в развитии предприятия и внешних и внутренних угроз;
- выявление резервов развития и характеристика источников пополнения ресурсного потенциала, обеспечивающего это развитие.

Этот этап завершается подготовкой аналитической записки, в которой последовательно дается оценка уровня и перспектив развития предприятия в разрезе вышеназванных процедурных вопросов анализа.

*Второй этап. Определение и формализация реальной цели развития исходя из ресурсных возможностей предприятия и внешних условий его деятельности.*

Цели могут быть:

- материальные (производственные цели выпуска принципиально новых товаров и услуг на основе инновационных технологий и т. д.);
- социальные, охватывающие развитие внутреннего человеческого ресурса предприятия или направленные на решение социальных проблем развития общества (создание сети социальнодоступных предприятий сферы услуги т. д.);
- финансовые, предусматривающие оптимизацию получения прибыли, рентабельности или повышение капитализации предприятия;

– экономические – по увеличению объемов продаж, повышению доли предприятия на рынке и др.

– При формировании целей для предприятий необходимо учитывать:

– социальную значимость предприятий (особенно это актуально для сферы услуг) как для общества в целом, так и для работников этого предприятия;

– высокую степень зависимости количества и качества реализуемых продукции и услуг (на 2/3) от профессионализма и мотивации персонала;

– возможность диверсифицированного роста при ограничениях на привлекаемый капитал;

– влияние объективных и субъективных факторов в перспективном развитии предприятия;

– формирование спроса на продукцию и услуги под определенным воздействием эмоционального восприятия товара или услуги.

*Третий этап. Обоснование концепции развития предприятий на основе цели и миссии предприятия.*

Концепция предприятия должна отражать:

– описание услуг (продукта), предлагаемых предприятием в перспективе с учетом современных тенденций в инновационных изменениях сферы производства и оказания услуг;

– характеристику рынка (сегмента рынка), на который ориентирована деятельность предприятия (организации): уровень и сила конкуренции на рынке, емкость, конъюнктура рынка, тенденции в потребительских предпочтениях;

– задачи предприятия (организации), четко определяющие сферу деятельности, роста, развития, доходности;

– технологии, применяемые в производстве, реализации товаров и услуг, управлении предприятием, уровень инновационности применяемых технологий, организации производства и управления;

– базовые взгляды и ценности предприятия (организации), основные положения системы мотивации персонала;

– внутреннее представление о степени конкурентоспособности предприятия, его продукции и услуг, источниках и возможностях развития;

– внешний образ предприятия (организации), ее имидж, доля на рынке.

*Четвертый этап. Обоснование стратегии с учетом миссии и концепции развития предприятия (организации).*

**Стратегия** – это совокупность главных идей и основных способов достижения заданных параметров развития и эффективности.

Перспективные структурные изменения в деятельности предприятия, инновационность направлений развития и технологий производства, реализации продукции и услуг в стратегии носят достаточно конкретный характер.

Признаки стратегического планирования:

– предполагает долгосрочную ориентацию развития предприятия;

– базируется на будущих возможностях, рисках, условиях развития, инновационности;

– опирается на ресурсный потенциал будущего (технологии, технику, персонал и т. д.).

Разработка стратегии завершается подготовкой стратегического (долгосрочного) плана, в котором помимо описания будущих перспектив развития предприятия приводятся основные показатели его роста с учетом имеющихся представлений об условиях их достижения, параметры ресурсоемкости, эффективности, конкурентоспособности продукции и услуг.

*Пятый этап. Тактическое планирование.* Тактическое планирование предполагает выработку решения об оптимальном распределении ресурсов предприятия (организации) для достижения стратегических целей (параметров развития, определенных в стратегическом плане). Таким образом, в тактическом плане конкретизируются показатели и параметры развития стратегического плана, что обеспечивает их преемственность, эффективность и реализуемость.

Тактическое планирование носит в основном объективный характер, и его задача – это определение необходимого объема ресурсов, их оптимальное распределение для достижения запланированного результата.

Таким образом, в тактическом планировании (на 1–3 года) реализуется стратегия развития предприятия. Поэтому этот план является очень важным в системе планирования, так как в нем достаточно подробно определяются не только параметры развития, но и необходимый объем ресурсов для их реализации (по количеству и качеству), источники формирования и модернизации ресурсной базы, а также способы организации производства, приемы стимулирования продаж и мотивация персонала по реализации планов.

*Шестой этап. Разработка оперативных планов (краткосрочных, от 10 дней до 1 года).* Основной задачей оперативного планирования является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержкой менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности предприятия в краткосрочном периоде. В оперативных планах конкретизируются тактические планы и показатели носят адресный характер по структурам и видам деятельности.

Признаки оперативного планирования:

1) краткосрочность (горизонт планирования до 1 года);

2) решаемые задачи:

– управление результатами;

– планирование мероприятий по обеспечению ликвидности;

– осуществление контроля за экономической эффективностью;

– мотивация и развитие персонала связываются с выполнением планов [1].

Представленная последовательность и логика планирования позволяют увязать планы по временному горизонту, обеспечить единство их целей и ре-

шаемых задач, сформировать условия реализации миссии, концепции и стратегического плана в тактическом и оперативном планах.

Основные отличительные признаки стратегического и тактического планирования представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Признаки стратегического и тактического планирования

Признаки	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
Иерархические ступени управления	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Проблемы	Большинство проблем не структурированы	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные, а также среднесрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Используемая ин формация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка, конкурентные преимущества и т. д.)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

Эти специфические признаки определяют выбор принципов и методов планирования, уровень разукрупнения планов и их конкретизацию [1].

## 1.5 Система планов и их место в управлении предприятием

### Система планов и их классификация

Система планов – это

- совокупность множества планов, существующих на предприятии, и взаимосвязь между ними;
- наличие единой цели и ориентация всех планов на достижение этой цели;
- развитие элементов (планов) системы за счет их синхронизации и взаимообусловленности.

Система планов представляет собой совокупность различных видов планов, увязанных между собой по временному горизонту планирования, ресурсам, технологическим, финансовым потокам, направленности на достижение цели функционирования предприятия. Наиболее обобщенная система планов представлена на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Система планов предприятия

Планы как документ можно классифицировать по различным признакам, что позволит более адекватно и обоснованно принимать управленческие решения, выделять приоритеты и ресурсное обеспечение. В частности, классификация планов позволяет лучше понять природу обоснования тех или иных плановых показателей, выделить приоритетные признаки и в соответствии с этим адекватно формировать методику их обоснования, определять значимость тех или иных планов в принятии управленческих решений.

Основные признаки классификации и виды планов можно представить следующим образом:

- 1) по охвату деятельности объекта планирования:
  - общегосударственные планы, включающие федеральный бюджет, федеральные целевые программы, федеральные инвестиционные проекты и т. д.;
  - региональные планы, включающие региональные бюджеты, целевые региональные программы по наиболее приоритетным направлениям развития региона, региональные инвестиционные проекты и т. д.;
  - планы предприятий и их объединений исходя из специфики деятельности, целей и ресурсных возможностей их развития;
  - планы структурных единиц предприятий и организаций с учетом специфики, функций и задач, решаемых каждым подразделением в достижении целей предприятия, формировании корпоративной культуры;
  - планы отдельных сотрудников предприятия по самосовершенствованию, повышению профессиональных знаний и умений, адаптивности личных интересов к задачам, решаемым коллективом;
- 2) по временному горизонту планирования:
  - стратегические планы;
  - долгосрочные планы;
  - среднесрочные планы;
  - текущие планы;
  - оперативные планы;
- 3) по степени конкретизации параметров развития:

– вероятностные, когда показатели определяются в интервале «от и до» и описывают условия достижения этих параметров с учетом внешней среды и внутреннего потенциала (характерно для стратегического и долгосрочного плана);

– детерминированные, имеющие четкие количественные параметры;

4) по признаку временной ориентации:

– реактивные, закрепляющие достижения прошлого и предусматривающие меры по обеспечению устойчивости функционирования предприятия в будущем без существенного изменения параметров и пропорций развития;

– инактивные, обеспечивающие инерционность развития на основе экстраполяции существующих тенденций и пропорций;

– преактивные, предусматривающие существенные изменения в деятельности на основе использования современных технологий, техники, организации (инновационный тип развития);

5) по уровню директивности планов:

– директивные, утверждаемые высшим органом управления объекта планирования и обязательные для выполнения (эти планы имеют количественную и качественную определенность);

– индикативные, или рекомендательные, включающие ряд показателей-индикаторов (абсолютных или относительных), служащих своеобразными пороговыми значениями и формирующими «тоннель» наиболее безопасного и устойчивого развития предприятия;

– избирательные, предусматривающие директивные плановые задания или только для наиболее проблемных в данный период времени сторон деятельности объекта планирования, или только для наиболее перспективных (наукоемких, инновационных) видов деятельности;

б) по целевым приоритетам планы подразделяются:

– на целевые комплексные программы, решающие наиболее важную стратегическую задачу, имеющие приоритетность в обеспечении ресурсами, особенно финансовыми;

– планы хозяйственно-финансовой деятельности, охватывающие все стороны деятельности объекта планирования и обеспеченные достаточно равномерно ресурсами исходя из возможностей;

7) по видам (сферам) деятельности:

– планы производства продукции и услуг (производственная программа; план материально-технического обеспечения производства и т. д.);

– планы по труду и заработной плате, социальному и профессиональному развитию коллектива;

– план маркетинга;

– план по себестоимости и издержкам;

– финансовый план и др.



В экономической литературе встречаются и другие классификационные признаки, но они существенным образом не изменяют вышеперечисленный набор видов планов, но в определенной мере их уточняют и дополняют.

### **Планирование в системе управления**

Планирование как процесс выполняет в системе управления ряд очень важных функций. Это объясняется тем, что управленческий цикл начинается с процесса планирования.

В системе управления планирование выполняет следующие функции:

- формализует и описывает процессы будущего развития предприятия с расчетом альтернативных вариантов изменения внешней среды и способов оптимальной адаптации предприятия к этим изменениям;

- обеспечивает синхронизацию привлечения и использования внутренних и внешних ресурсов исходя из эффективной потребности в них;

- снижает риск потерь от неблагоприятных условий внешней среды за счет разработки на стадии планирования адекватных действий при наступлении этих условий;

- учитывает специфику сезонных колебаний (особенно характерных для сферы услуг) и обеспечивает меры по снижению потерь от этих колебаний (дополнительное привлечение клиентов рекламой, снижение цен и т. д.);

- формирует условия действенного контроля и оценку последствий принимаемых решений за счет конкретизации, формализации и четкого представления оптимального развития предприятия.

Каждая из этих функций реализуется в плановых заданиях, поэтому обоснованные планы, их четкость, системность, конкретность и реалистичность служат залогом эффективных управленческих решений.

В условиях нестабильности внешней среды, а именно в период финансовых или экономических кризисов, возрастает роль государства в формировании гарантий и условий надежного развития предприятий, в принятии ими обоснованных планов, направленных на их эффективное развитие при адекватных управленческих действиях со стороны государства и предприятия.

На уровне государства необходимо обеспечить решение следующих задач для создания условий эффективного развития предприятия с учетом обоснованности планов, повышения их надежности:

- гарантирование стабильности финансовой и денежной системы и на этой основе обоснование наиболее важных общегосударственных целей и задач, формирование госзаказа, включение в его реализацию наиболее эффективных предприятий, в том числе негосударственных, создание условий для выполнения сопряженных с госзаказом планов;

- формирование сбалансированности материальных и денежных потоков и на этой основе безынфляционное и стабильное развитие экономики страны, что создает условия предсказуемости развития предприятия;

- гарантирование свободы предпринимательства, инициирование трудовой активности, в результате чего возможно сформировать конкурентный

сбалансированный рынок, обеспечивающий при правильной стратегии и тактике развития предприятия высокоэффективную хозяйственную деятельность.

Эти задачи по формированию государственных гарантий стабильности экономического развития могут быть решены разными путями, с привлечением различных механизмов планирования и управления. Действенность плановых решений и форм воздействия на экономические, социальные и даже политические процессы будет определяться:

- адекватностью принимаемых мер по созданию государством условий и гарантий стабильности финансовой и экономической системы;
- последовательностью шагов управленческих структур предприятия по реализации намеченных целей и на их основе – планов.

Существует необходимость анализировать и учитывать ряд внешних и внутренних факторов, характерных для кризисного периода. В частности, к внешним факторам относятся:

- изменчивость цен как на финансовых, так и на товарных, фондовых рынках. Резкие скачки цен увеличивают риски, что необходимо учитывать при принятии решений об источниках и направлениях использования денежных средств;
- глобализация рынков через создание межнациональных корпораций, возможностей информационных, маркетинговых и расчетных систем по мобилизации капитала с любого финансового рынка, усиливает конкуренцию, снижает предпринимательскую прибыль, а соответственно финансовую устойчивость предприятий;
- возникающие налоговые асимметрии;
- технологические достижения в создании компьютерных систем, телекоммуникаций позволили значительно увеличить объем и количество сделок, в том числе по валютным и процентным свопам;
- успехи финансовой теории, основой которой является определение стоимости капитального актива, формирование новых финансовых инструментов и методов управления рисками, необходимо использовать в плановых и управленческих решениях любого предприятия независимо от вида его деятельности;
- рост международной конкуренции и интернационализация финансовых потоков создают повышенную неопределенность долговременных инвестиций, а также увеличивают риск ликвидности и платежеспособности национальных предприятий;
- изменение стоимости информации и операционных издержек (цена информации и уровень операционных издержек снижаются), высокая доступность информации позволяют оперативно реагировать на изменение условий деятельности.

К внутренним факторам относятся:

- обеспечение необходимой ликвидности предприятия на всех стадиях его развития;

– нерасположенность к риску или получение адекватной компенсации за риск предопределяет необходимость управления рисками на основе формирования диверсифицированного по уровню рисков портфеля плановых и управленческих решений;

– усложнение плановых расчетов и необходимость обучения менеджеров по управлению экономическими процессами на предприятии при большом их многообразии для обеспечения оптимального вложения средств и повышения прибыли компании;

– выгоды за счет финансовой отчетности, позволяющей краткосрочно положительно сказаться на прибыльности предприятия (организации) и улучшить показатели его кредитоспособности.

Учет всех этих внешних и внутренних факторов в условиях финансового кризиса при проведении плановых расчетов, а затем управленческих действий не только необходим, но неизменно важен для предприятия [1].

### **Контрольные вопросы по главе 1**

1. Дайте понятие плана. Укажите объекты и субъекты планирования.
2. Что такое прогнозные расчеты?
3. Обоснуйте необходимость планирования.
4. Расскажите об основных принципах планирования.
5. Перечислите условия деятельности предприятия, которые могут повлиять на дифференциацию принципов планирования.
6. Перечислите методы планирования. Дайте им краткую характеристику.
7. Расскажите о видах планирования на предприятии, которые различают по срокам.
8. Назовите виды планирования, которые классифицируются с точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий.
9. Что такое технология планирования? Что она в себя включает?
10. Охарактеризуйте этапы технологии разработки планов для предприятий.
11. Что такое стратегия?
12. Перечислите основные отличительные признаки стратегического и тактического планирования.
13. Расскажите о системе планов предприятия.
14. Перечислите основные признаки классификации и виды планов.
15. Какие функции выполняет планирование в системе управления?

## 2 Организация процесса планирования на предприятии

### 2.1 Информационное обеспечение процесса планирования

Важнейшей предпосылкой получения достоверного и качественного планового и прогнозного документа является наличие соответствующей информационной базы.

*Под информационной базой понимается совокупность сведений, данных, фактов, знаний относительно исследуемого объекта.*

Информационная база отражает состояние, определяет направления его изменения и развития. Главное требование к информационной базе – ее соответствие целям и задачам прогнозирования и планирования. Основным видом используемой в планировании и прогнозировании информации выступает экономическая информация. Она представляет собой совокупность различных сведений экономического характера, на основе которых:

- осуществляется анализ;
- разрабатываются плановые и прогнозные документы, отражающие развитие народного хозяйства в целом и его отдельных звеньев.

Для экономической информации характерны:

- массовость (большие объемы);
- повторение циклов получения и обработки в установленные периоды;
- большой удельный вес сравнительно стабильных элементов, объединяемых для дальнейшей обработки или длительного хранения.

Основные пользователи плановой информации представлены в таблице 2.1.

Составной частью экономической является статистическая информация, отражающая процессы и явления, результаты хозяйственной деятельности предприятий и организаций, отраслей народного хозяйства, сфер и регионов, народного хозяйства страны в целом. Получаемая из всех звеньев народного хозяйства экономическая информация необходима для экономического анализа и сопоставления данных, для поиска неиспользованных ресурсов, определения потребности в отдельных видах сырья, топлива и др.

Экономическая информация должна отвечать принципам, вытекающим из методологии планирования и прогнозирования:

- сравнение величин;
- агрегирование и дезагрегирование единиц информации;
- установление информационных отношений между ними.

Экономическая информация должна быть достоверной, полной и своевременной.

Носителями экономической информации являются экономические показатели. Система экономических показателей характеризует все аспекты социально-экономического развития страны:

Таблица 2.1 – Основные пользователи плановой информации

Группа пользователей	Интересующая информация
Внешние пользователи информации – используют для своих целей стандартизированную форму внешней отчетности и плановых показателей	
Кредиторы	Заинтересованы в информации, позволяющей выявить уровень платежеспособности предприятия, оценить его надежность и ликвидность
Инвесторы	Заинтересованы в информации, позволяющей оценить целесообразность инвестиций в предприятие, его способность выплачивать дивиденды по акциям, скупать инвестиции
Поставщики	Стремятся выявить степень надежности сбыта своей продукции (выполнение предприятием своих кредиторских обязательств)
Клиенты	Стремятся оценить, насколько надежно предприятие с точки зрения «долгосрочного партнерства»
Внутренние пользователи информации – используют для своих целей документы учета, плановых расчетов	
Управляющие предприятием (руководство)	Заинтересованы в информации, позволяющей принимать обоснованные управленческие решения
Сотрудники предприятия	Формируют условия успешного выполнения плановых заданий и повышения эффективности работы
Работники предприятия в целом	Оценивают стабильность и прибыльность деятельности предприятия, его способность своевременно выплачивать зарплату, обеспечить длительное трудоустройство

- выпуск и реализацию продукции;
- использование средств и предметов труда;
- использование трудовых ресурсов и т. д.

Каждый показатель имеет определенный смысл, формально отображенный в его названии, и значение, представленное в количественном или качественном выражении. Для удобства работы показатели по определенным признакам группируются в документы.

*Документ* – это взаимоувязанный комплекс показателей, зафиксированный на специальном носителе и имеющий юридическую силу.

Для каждого документа разрабатывается инструкция по его формированию и прохождению через определенные структурные подразделения в системе управления. Документы дифференцируются по видам деятельности, степени важности принимаемых решений и распределяются по иерархической структуре системы управления в соответствии с разработанным и утвержденным документооборотом. Например, по видам деятельности выделяют системы:

- проектно-конструкторской и технологической документации;
- плановой документации;
- отчетно-статистической документации;
- первичной учетной документации и т. д.

В системе документов выделяют нормативные (законы, постановления и т. д.) и инструктивно-методические (положения, методические и рабочие инструкции и т. д.) документы.

В массиве информационных источников особое место занимает патентная информация, которая используется при прогнозировании науки и техники. Она обладает рядом преимуществ:

- достоверностью – патентуются только решения, которые можно осуществить;
- новизной – ввиду самой специфики патентования;
- концентрированностью – информация излагается сжато и без повторения;
- формализованностью – все описания к патентам имеют единую форму и излагаются в определенной последовательности;
- полнотой – практически все новые и ценные технические идеи защищаются патентами.

В связи с усилением социальной направленности планирования и прогнозирования важную роль приобретает социальная информация. И здесь встает вопрос о необходимости использования наряду с системой показателей, отражающей социальное развитие и уровень жизни народа, информации специального вида – социологической, которая выражает интересы отдельных социальных сословий, классов, групп, общества.

На данный момент создаются новые центры изучения общественного мнения, специализированные подразделения и лаборатории. Одной из форм получения социологической информации является опрос. По объему обрабатываемой информации опросы можно разделить на три группы:

- сплошные комплексные (например, республиканской переписи населения);
- масштабно-целевые (изучение читательской аудитории некой газеты, журнала);
- региональные (опросы в рамках области, города, района и т. п.).

В результате обработки социологической информации систематизируются аналитические данные, на базе которых уясняются социальные явления, принимаются решения в сфере социального планирования и прогнозирования. Широкое применение социологической информации требует ее систематизации, единой формы представления и сосредоточения ее в одном центре, что позволит проводить сводный анализ всего информационного потока.

Развитие и дальнейшее совершенствование информационной базы являются важнейшей задачей, от решения которой зависит качественно новый уровень прогнозирования и планирования. Главный принцип формирования информационной инфраструктуры – ее соответствие и взаимоувязанность с системой национальных счетов.

С этой целью создаются новые и совершенствуются ранее сформированные информационные ресурсы, повышается эффективность их использования для обеспечения взаимодействия между министерствами, другими орга-

нами государственного управления, местными исполнительными и распорядительными органами на основе современных средств связи, вычислительной техники и информационных технологий [3].

## 2.2 Организация планирования на предприятии

Успешность и эффективность системы планирования в значительной мере определяется уровнем ее организации, которая направлена на планомерное сочетание основных элементов системы планирования и включает следующие компоненты:

- а) плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- б) механизм планирования;
- в) процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);
- г) средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

В плановый персонал входит весь персонал специалистов, который в той или иной мере выполняет функции планирования. Для одних из них плановые функции могут быть основным видом деятельности, например для сотрудников планово-экономического отдела, для других работников плановые функции могут сочетаться с другими видами деятельности, например для специалистов конструкторского отдела, которые могут наряду с планированием конструкторской подготовки производства заниматься конструированием новых изделий.

Работники плановых служб решают разнообразные задачи:

- ставят и координируют краткосрочные и долгосрочные цели предприятия;
- определяют приоритеты между увеличением своей доли рынка и повышением эффективности вложенного капитала;
- устанавливают направления инвестирования новых средств (в повышение рентабельности действующего производства или в производство новых видов продукции).

Структура плановой работы на предприятии зависит от различных параметров предприятия. Именно наличие этих параметров оказывает непосредственное влияние на организацию процесса планирования.

Можно выделить наиболее существенные из них:

- степень специализации производства, характеризующаяся удельным весом основной продукции в общем объеме производства;
- степень массовости производства, определяемая количеством изготавливаемой однотипной продукции;
- организационно-правовая форма субъекта хозяйствования;

- теснота связи отдельных производственных единиц, включенных в состав субъекта хозяйствования;
- размеры субъекта хозяйствования и его производственных единиц, зависящие от объема производства, численности работников, стоимости основных производственных фондов;
- структура субъекта хозяйствования: состав производственных единиц и структурных подразделений, соотношение между ними по масштабам производства;
- внешние производственно-хозяйственные связи;
- количество поставщиков и потребителей, номенклатура покупаемых материально-технических ресурсов и реализуемой продукции;
- состав и структура кадров и материально-технической базы организации;
- развитие научно-технического прогресса и инновационная политика предприятия;
- уровень качества, конкурентоспособность продукции;
- эффективность использования ресурсов;
- принятые методы организации производства, труда и управления.

Существуют три принципиальные схемы организации планирования на предприятии:

1) планирование «снизу вверх» (децентрализованное) осуществляется в направлении от подразделений предприятия к его высшему руководству. В этом случае плановый отдел невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями. Цели, стратегии и производственные планы отделений иницируют сами оперативные подразделения. В обязанности планового отдела входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Такая схема планирования позволяет наиболее полно использовать ресурсы предприятия, которые могут быть неизвестны его высшему руководству. Однако при этой схеме сложно согласовать планы отдельных подразделений в рамках единого (сводного) плана;

2) планирование «сверху вниз» (централизованное) осуществляется в направлении от руководства предприятия и централизованной плановой службы к подразделениям предприятия. При этой схеме базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом. В этом случае плановый отдел мощнее и его роль не ограничивается техническими функциями. В свою очередь оперативные подразделения, обладая меньшими правами в формировании стратегии, составляют на основе сформулированных задач так называемые тактические планы. Эта схема обеспечивает решение наиболее важных задач предприятия, а также согласованную работу всех подразделений в рамках единой стратегии. В отличие от предыдущей данная схема не всегда в полном объеме задействует ресурсы отдельных подразделений предприятия;



3) планирование по принципу «встречных потоков» (интерактивное планирование или планирование во взаимодействии): идеи формулируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. В этом случае отделу планирования отводится значительно большая роль: координация рыночных целей с ресурсами структурных подразделений, накопление информации о внешнем окружении и постановка вопросов перед высшим руководством, которое устанавливает цели и направления деятельности.

Если планирование ведется в двух временных разрезах, то долгосрочные стратегические планы разрабатываются главным образом на уровне предприятия, а среднесрочные – на уровне оперативных подразделений.

Последняя схема является более рациональной, т. к. сочетает сильные стороны и нивелирует недостатки двух предыдущих схем [4].

В общем виде в каждой компании есть центральный отдел планирования или любой функциональный отдел с функциями планирования, на который возлагаются или задачи консультационного характера (методическое обеспечение процесса планирования по разделам, структурным подразделениям) или директивные полномочия. Этот отдел может выполнять следующие функции:

- а) формальные:
  - распределение обязанностей между отделами, сотрудниками по планированию и контролю за ходом выполнения планов;
  - составление графика разработки планов, их согласование;
  - установление формальных требований к планово-контрольной документации;
- б) содержательные:
  - информационно-аналитическая поддержка процесса разработки планов, их реализации и контроля;
  - координация составления разделов планов, разработка сводного плана и система корректировки планов с учетом внутренних и внешних изменений;
- в) организационные:
  - порядок и последовательность разработки того или иного плана;
  - выбор приоритетной методики обоснования плановых показателей, форм представления планов и обеспечение доведения требований по планированию как до разработчиков планов, так и до исполнителей;
  - разработка системы сбора и обработки информации (отчетной, прогнозной; внутренней, внешней; оперативной или статистической);
  - выделение основных разработчиков планов, обозначение их соподчиненности и документооборота между ними;
  - определение последовательности и логики разработки планов и обоснования плановых показателей, доведения их до исполнителей;
  - определение форм и порядка отчетности по выполнению плановых заданий, система контроля и ответственности за выполнение планов.

Каждый вид работ по составлению, согласованию и утверждению планов необходимо регламентировать. Этот регламент утверждается на уровне руководства предприятия, что позволяет осуществлять работы целенаправленно и эффективно [1].

## **2.3 Показатели планов и их классификация**

Показатели планов – это числовые величины, которые характеризуют различные стороны развития деятельности экономического субъекта на перспективу.

В системе планов используются различные показатели, отображающие качественные и количественные параметры развития.

Показатели, используемые в плановых расчетах, классифицируют по различным признакам:

1. По роли в управлении:
  - директивные – обязательные для исполнения;
  - расчетные – служат ориентиром для оценки развития предприятия или формируют факторы и условия развития.
2. По экономическому содержанию:
  - натуральные (кг, м, шт. и т. д.);
  - стоимостные, выраженные в денежной форме;
  - относительные, определяемые в процентах, коэффициентах.
3. По сущностным характеристикам:
  - количественные (объемные) – отражают объем деятельности, ресурсный потенциал (сумму, количество и структуру основных средств, количество работников и т. д.);
  - качественные – отражают качественный уровень деятельности (производительность труда, прибыль, рентабельность и т. д.).
4. По форме отчетности:
  - оперативные, отражающие текущую деятельность экономических субъектов по направлениям деятельности, центрам ответственности и т. д.;
  - статистические, включаемые в статистическую отчетность (плановые и статистические по названию и содержанию должны быть идентифицированы);
  - бухгалтерские (налоговые), предусмотренные в нормативных документах по ведению бухгалтерской и налоговой отчетности.
5. По функциональному содержанию:
  - объемные показатели деятельности – объем производства и реализации продукции и услуг: в целом, по ассортименту, каналам сбыта;
  - структурные показатели: структура оборота, затрат, ресурсов и т. д.;
  - результирующие показатели: прибыль, рентабельность, эффективность, платежеспособность, коэффициенты ликвидности и капитализации;

- показатели социального развития коллектива (средняя заработная плата, показатели мотивации и стимулирования труда, социальной поддержки персонала и др.).

В экономических расчетах важна соизмеримость и сопоставимость плановых показателей:

- по времени – применяются коэффициенты дисконтирования или компаундинга;

- по видам деятельности – единая методика обоснования идентичных показателей по разным видам деятельности и унифицированные формы их представления;

- по ценам – расчеты должны быть выполнены в сопоставимых ценах с учетом инфляции, соразмерности цен, курса различных валют.

Каждый из показателей обосновывается во взаимосвязи с другими показателями, что обеспечивает их взаимоподдержку и формирует единый целостный план развития предприятия, выраженный системой показателей.

При расчетах показателей на этапе их обоснования выполняется ряд общих процедур в определенной последовательности.

Процедуры процесса расчета показателей включают:

а) оценку состояния внешней среды и потенциала предприятия:

- анализ развития отрасли, конкуренции;

- оценку конкурентоспособности предприятия;

- оценку потенциала предприятия – уровня изношенности основных средств, уровня технического оснащения, использования современных технологий в организации производства и реализации продукции и услуг; квалификационного состава работников на его соответствие требованиям по обеспечению качественных характеристик производства (реализации) продукции (услуг) на предприятии;

б) прогноз внешних условий деятельности предприятия:

- общеэкономические прогнозы рыночной ситуации;

- прогноз социально-культурного развития общества;

- прогноз экономической ситуации;

- прогноз законодательно-нормативного изменения условий деятельности (налоговые платежи и т. д.);

- прогноз емкости рынка (сегмента рынка);

в) целевая ориентация деятельности предприятия включает определение цели деятельности компании, реализуемой в планах:

- материально-вещественные цели – концепция товара, услуги с учетом их конкурентоспособности;

- стоимостные цели: объем реализации товаров (услуг), валовые доходы, прибыль, ликвидность;

- социальные цели: создание социально-доступных предприятий, стандарты отношений с персоналом, компаньоном, собственником.

Показатели планов доводятся в виде заданий до структурных единиц предприятия, сотрудников. В соответствии с этим задания плана должны быть понятны для исполнителей, реальны в выполнении, измеримы в оценке уровня их выполнения. Для того чтобы планы были реализованы, необходима соответствующая система мотивации персонала и контроля, которая отражала бы вклад подразделения (сотрудника) в достижение того или иного показателя плана (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели планов по их видам в укрупненном разрезе

<b>Виды планов</b>	<b>Основные показатели</b>
План по объему реализации продукции и услуг	1. Выручка, руб. 2. Продажа отдельных видов товаров 3. Структура продаж, % 4. Темп изменения выручки по периодам, %
План по объему производства	1. Количество предлагаемых к реализации продукции, услуг, ед. 2. Структура производства по видам товаров (услуг), ед., доли 3. Уровень загрузки производственных мощностей, %
План по маркетингу	1. Затраты на рекламу по видам рекламных мероприятий и другим видам продвижения товаров и услуг, руб. 2. Рост объема выручки, доходов от рекламных мероприятий, руб. 3. Затраты на подготовку конъюнктурных обзоров, руб. 4. Емкость рынка и доля предприятия на рынке
План по издержкам и себестоимости	1. Сумма затрат в целом и по основным статьям, руб. 2. Уровень издержек, в том числе условно-переменных, % 3. Структура затрат, % 4. Себестоимость единицы продукции (услуг), руб./ед. 5. Сумма затрат по основным структурам и подразделениям предприятия, руб.
План по труду и заработной плате	1. Плановая численность персонала в целом и по основным категориям, профессиям, квалификационному составу, ед. 2. Производительность труда, в том числе производственного персонала, обслуживающего персонала, руб./чел. 3. Фондовооруженность труда и темпы ее изменения, руб./чел. 4. Фонд оплаты труда, руб. 5. Среднемесячная заработная плата персонала, руб.
План по прибыли и доходам	1. Совокупный валовой доход, руб. 2. Прибыль до налогообложения, руб. 3. Чистая прибыль, руб. 4. Уровень рентабельности, %
Инвестиционный план	1. Собственные инвестиции, руб. 2. Заемные инвестиции, руб. 3. Капитальные вложения, руб.
План по налогам и сборам	1. Налогооблагаемые показатели, руб. 2. Налоги по видам, руб.

Этот наиболее упрощенный и укрупненный перечень показателей в каждой организации уточняется, разукрупняется в соответствии с решаемыми задачами и возможностями предприятия по их обоснованию и последующему контролю [1].

## Контрольные вопросы по главе 2

1. Что такое информационная база?
2. Какая информация используется при планировании и прогнозировании?
3. Что включает в себя экономическая информация?
4. Что такое документ? Назовите виды документации.
5. Расскажите об организации планирования на предприятии.
6. Назовите три принципиальные схемы организации планирования на предприятии. Дайте им краткую характеристику.
7. Какие функции возлагаются на отдел планирования на предприятии?
8. Что такое показатели планов?
9. По каким признакам классифицируют показатели планов?
10. Перечислите основные показатели планов по их видам в укрупненном разрезе.

## **3 Стратегическое и программно-целевое планирование на предприятии**

### **3.1 Цели, задачи и методы разработки стратегических планов**

Стратегическое планирование формирует план на долгосрочную перспективу (свыше 3–5 лет в зависимости от стабильности и неопределенности внешней среды) и определяет стратегию развития предприятия в качестве базовой основы стабильного и устойчивого долгосрочного функционирования компании.

В стратегическом планировании выявляют и учитывают экономические закономерности по взаимодействию множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений.

Процесс стратегического планирования на предприятиях включает осуществление следующих взаимосвязанных функций:

- 1) определение долгосрочной перспективы, основных идеалов, целей и задач развития предприятия;
- 2) создание условий надежного и стабильного долговременного развития предприятия;
- 3) формирование предпосылок эффективной деятельности предприятия на основе реализации стратегии через комплекс текущих и среднесрочных планов.

В соответствии с этим в процессе стратегического планирования осуществляется обоснование:

- перспективной цели развития предприятия, ее уточнение с учетом изменения условий его деятельности;
- стратегии развития предприятия, в которой формулируется концепция и основные направления развития;
- плана долгосрочного (стратегического) развития предприятия.

Стратегический план выявляет задачи, которые в соответствии с концепцией необходимо решить для достижения целей на каждом этапе развития предприятия. В нем указывают основные параметры развития, укрупненные количественные и качественные показатели. Стратегический план совмещает два аспекта планирования – целевой и ресурсный, то есть увязывает цели с возможностями их достижения. Это предполагает внутреннюю согласованность его показателей и разделов. Поскольку на каждом этапе развития предприятия ресурсы могут быть ограничены, в стратегическом плане не только предусматривается достижение целей с их помощью, но и разрабатываются методы для расширения видов и увеличения объемов этих ресурсов.

Стратегическое планирование позволяет превратить долговременное, стабильное и конкурентное развитие деятельности любого предприятия в управляемый процесс целенаправленного движения от исходного состояния дел (если оно не удовлетворяет руководство) к намеченной цели. Траектории такого движения могут быть различными, каждой из них соответствует опре-

деленный вариант развития. Выбор наиболее эффективного варианта – это одна из задач стратегического планирования.

В основе разработки любого плана лежит определение исходного и конечного состояний, на которых и сосредоточено внимание в процессе составления плана.

В стратегическом планировании при определении конечного состояния предприятия в долгосрочной перспективе применяются два подхода:

- планирование от достигнутого уровня в соответствии со сложившимися закономерностями и тенденциями развития предприятия;
- планирование от конечных целей.

В первом случае предполагается, что сложившиеся темпы роста и механизм управления деятельностью предприятия существенно не изменяются в течение планируемого периода.

При этом учитываются ресурсные возможности, их расширение и качественное совершенствование в пределах сложившихся темпов и пропорций. Важной задачей, которая решается при данном подходе, является достижение соответствующих параметров сбалансированности между ресурсами (материальными, финансовыми и трудовыми) и объемами деятельности предприятия. Методологически этот подход состоит в том, что, исходя из ожидаемых ресурсов, оптимизируются темпы роста объема реализации и производства товаров и услуг, а также пропорции развития подразделений предприятия. Эти процедуры завершаются разработкой мероприятий по повышению эффективности использования ресурсной базы. Подход, учитывающий ресурсные возможности, необходимо рассматривать в комплексе с целевым подходом.

Планирование от конечных целей предполагает:

- уточнение цели и задач деятельности предприятия с учетом прогнозных показателей, относящихся к внутренней и внешней среде;
- обоснование желаемого (идеального) состояния предприятия в долгосрочной перспективе с учетом внешних условий его функционирования;
- анализ основных условий и особенностей внутренней среды, анализ этапов и закономерностей развития деятельности предприятия в перспективе, оценку возникающих при этом проблем, уточнение степени обеспеченности необходимыми материальными и трудовыми ресурсами целевого варианта развития предприятия;
- уточнение и взаимоувязку показателей стратегического плана предприятия с учетом ресурсных ограничений, возможного изменения поведения конкурентов, а также изменения предпочтений потребителей товаров и услуг (по видам деятельности предприятия).

Эти два подхода предполагают использование методов планирования, дифференцированных адекватно процедурам и идее стратегического плана.

В соответствии с этим при разработке стратегического плана используются следующие методы планирования.

*Метод экстраполяции* – планирование от достигнутого уровня на основе трендовых моделей, многофакторной математической модели.

*Программно-целевой метод*– планирование от конечных целей на основе комплекса целевых нормативов и показателей, описывающих идеальное состояние предприятия в будущем

*Метод имитационного моделирования*– установление предельнодопустимых параметров развития предприятия, построение модели контролируемых и неконтролируемых факторов с целью изучения степени их влияния на развитие предприятия в будущем (на основе имитационной модели происходит взаимоувязка программно-целевого и экстраполяционного вариантов развития с помощью поиска наиболее рационального целевого развития предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды).

*Сетевое планирование* – одна из форм графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических и долгосрочных планов.

В комплексе методов следует выделить применение сетевого планирования, которое способствует решению следующих задач:

- синхронизация развития видов деятельности и подразделений предприятия по достижению параметров стратегического плана предприятия;
- обоснование выбора цели развития подразделений предприятия с учетом планируемых конечных результатов на основе разукрупнения комплекса целей и задач до конкретных мероприятий и определения их исполнителей;
- установка задания подразделениям на основе их взаимоувязки со стратегическим планом предприятия;
- привлечение к составлению планов непосредственных исполнителей основных этапов планируемых работ;
- прогнозирование своевременности выполнения основных работ, сосредоточенных на критическом пути;
- определение потребности в ресурсах и координирование их поступления и рационального использования;
- составление сетевых графиков выполнения работ с учетом формирования единого сетевого графика и графиков выполнения работ подразделениями.

Стратегическое планирование помогает предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического планирования выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров, поставляя необходимую информацию для принятия обоснованных решений [1].

### **3.2 Порядок разработки стратегического плана**

Разработка стратегического плана включает следующие этапы:

- формирование целей долгосрочного развития предприятия и их разукрупнение до комплекса задач;



- обоснование концепции долгосрочного развития предприятия, которая обеспечивает достижение поставленной цели;
- определение долгосрочных прогнозов развития предприятия при различных вариантах изменения внешней среды и возможностей изменения внутреннего потенциала;
- обоснование направлений и показателей стратегического плана развития предприятия, включая бизнес-планы инвестиционного или предпринимательского проекта.

Рассмотрим более подробно каждый из этих этапов.

*Первый этап* крайне важен, так как при обосновании цели предвосхищаются долговременные результаты деятельности предприятия, формируются наиболее общие ориентиры и миссия развития предприятия.

Основные правила обоснования цели:

- измеримость цели – конкретика и понятность;
- реалистичность цели – достижимость в обозримом будущем;
- сопоставимость целей и задач – может быть разукрупнена на комплекс задач, обеспечивающих достижение цели, т. е. иметь возможность построения «дерева целей»;
- должна формализовать миссию (основное функциональное назначение) предприятия в долгосрочном периоде (конкретность цели).

Цель формулируется высшим руководством и предопределяет концентрацию усилий на ее выполнение. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для планирования, управления, организации, координации и контроля;
- определяют перспективность ведения бизнеса;
- служат руководством при формировании имиджа предприятия.

Содержание цели зависит от внешних условий деятельности предприятий, государственной системы регулирования предпринимательства; реальных возможностей предприятия в осуществлении маневра и применяемых средств ведения бизнеса: срока жизни предприятия, субъективных факторов (квалификации высшего руководства, давления других субъектов рынка и т. д.).

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет цели:

- 1) положение на рынке (доля и конкурентоспособность);
- 2) инновационность процессов производства и реализации продукции и услуг;
- 3) прибыльность предприятия;
- 4) ресурсоемкость продукции и услуг и возможность дополнительного привлечения ресурсов;
- 5) мобильность управления: организационных структур, форм и методов взаимодействия, мотивации и т. д.;

- б) квалификационный состав персонала и возможности его изменения;
- 7) социальные последствия изменений и их влияние на уровень развития предприятия;
- 8) возможность количественно измерить цель. Сформулированная цель разукрупняется через комплекс задач, затем задачи детализируются до мероприятий, которые конкретизируются в целевые нормативы и показатели, определяющие идеальное будущее состояние предприятия. Пример разукрупнения цели представлен на рисунке 3.1.

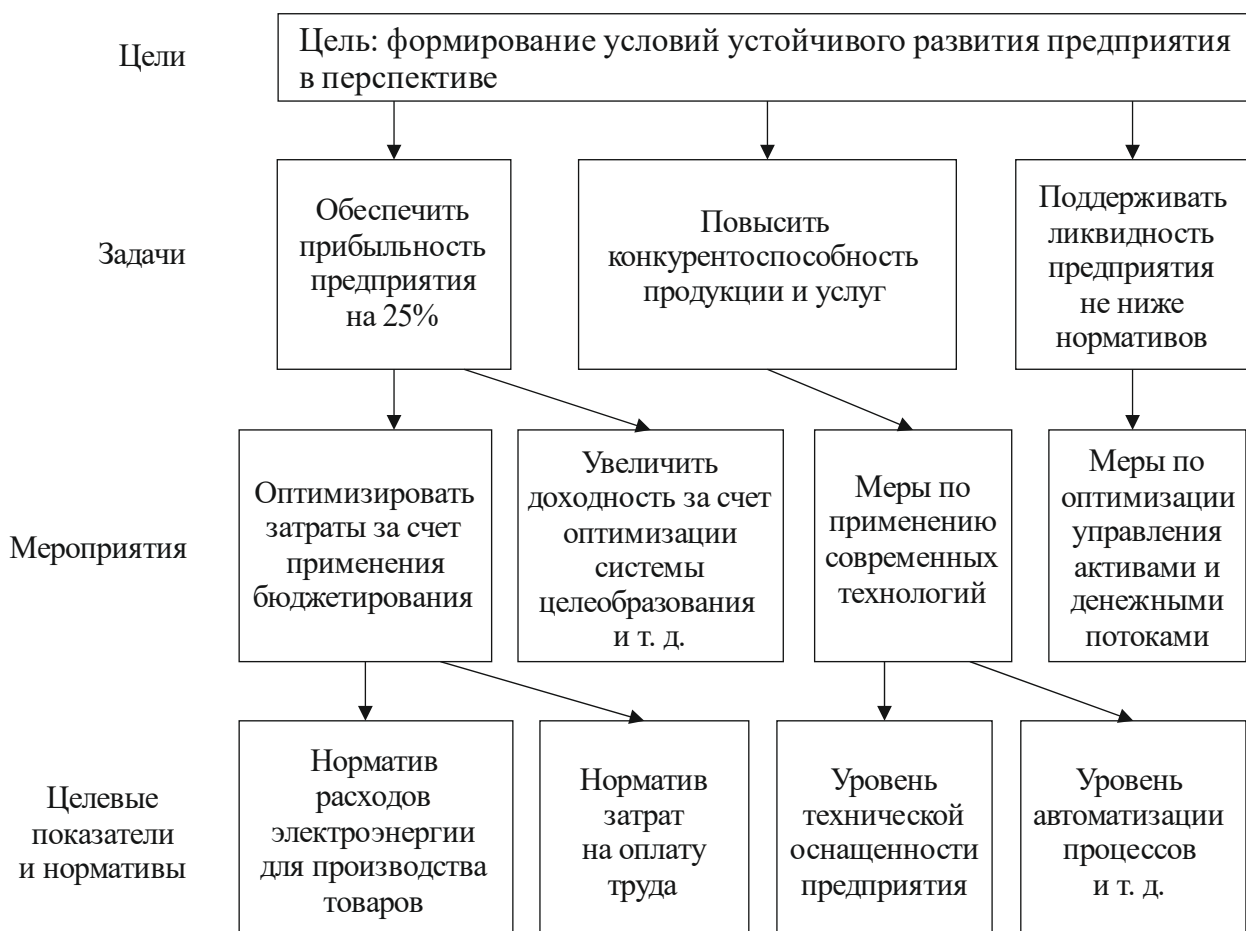


Рисунок 3.1 – Пример построения «дерева целей»

*Второй этап:* обоснование концепции долгосрочного развития. Концепция как система взглядов на перспективы предприятия базируется на будущих возможностях и рисках, опирается на ресурсный потенциал будущего (технологии, технику, персонал и т. д.). Реализация поставленной цели предполагает учитывать в обосновании концепции три базовых условия:

- устойчивость экономических отношений как внутри предприятия, так и во внешней среде;
- эффективность деятельности предприятия на всех этапах его развития;
- инновационность стратегических направлений.

Эти условия определения концепции развития предприятия базируются на следующих основных подходах:

- минимизация затрат на производство и реализацию продукции и услуг и формирование на этой основе конкурентных преимуществ – уязвимая стратегия, особенно для предприятий;

- высокий уровень специализации и на этой основе повышение качественных характеристик продукции и услуг – выделение базовой услуги или продукции с последующей диверсификацией сопутствующих и дополнительных услуг, обеспечивающих эффект «синергии» за счет комплексности и взаимоподдержки системы производства, продвижения и реализации продукции и услуг;

- ориентация лишь на один сегмент рынка с изучением его потребностей и направленность на их максимальное удовлетворение.

Исходя из этого, выделяют четыре группы базовых концептуальных стратегий:

- стратегия концентрированного роста – включает планы усиления позиций на рынке; поиск новых рынков для имеющихся товаров и услуг; модернизацию продукта или услуги для реализации на имеющемся рынке;

- стратегия роста за счет увеличения числа структур (интегрированный рост), включающая горизонтальные слияния предприятий одного сегмента рынка, производства или реализации (создание сети предприятий одного профиля), вертикальные слияния по цепочке «производство – распределение – реализация», осуществляемые на разных организационно-правовых условиях, конгломеративные слияния предприятий из разных сфер экономики с целью диверсификации видов деятельности);

- стратегия диверсифицированного роста за счет производства новых товаров и услуг;

- стратегия сокращения – включает план ликвидации, когда предприятие не может вести существующий бизнес, поэтому оно полностью или частично продает свой бизнес.

- Кроме того, стратегии предприятия подразделяются по уровням:

- корпоративная – предполагает укрепление позиций на рынке, формирование корпоративных интересов и целей, культуры;

- деловая (бизнес-стратегия) – разрабатывается по видам и направлениям деятельности исходя из корпоративной стратегии;

- функциональная – управленческая, т. е. обоснование подходов по обеспечению эффективного управления по реализации бизнес-стратегий;

- операционная – включает стратегию логистики, коммерции производства, сбыта, обеспечивает реализацию деловой бизнес-стратегии.

*Третий этап:* разработка прогнозов долгосрочного развития предприятия (не менее трех вариантов). Прогнозирование развития предприятия учитывает изменение внешней среды, что предполагает:

- определение потенциала рынка и его конъюнктуры;

- изменение качественных потребностей в продукции и услугах;
- рост доходов населения и направлений его использования (как фактор роста);
- изменение внутренней среды;
- рост объемов производства и реализации продукции и услуг;
- качественное и количественное изменение ресурсного потенциала;
- конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

Прогнозирование может осуществляться по трендовым моделям и целевым нормативам, с использованием экономико-математического, имитационного и сетевого моделирования.

Практическими задачами моделирования являются:

- анализ и прогнозирование экономической ситуации внутри предприятия и за его пределами;
- анализ и прогнозирование рынков сбыта и материально-технического обеспечения;
- подготовка плановых решений относительно последующей деятельности предприятия.

Каждая из задач моделирования дает свои варианты прогноза, которые впоследствии сравниваются, анализируются, оцениваются с точки зрения возможности развития предприятия при разных вариантах, определяется степень управляемости показателей прогноза. Вариантов прогнозов должно быть не менее трех: минимальный, максимальный и наиболее вероятный.

Прогнозы целесообразно разрабатывать на сроки, превышающие периоды долгосрочного (стратегического) плана.

*Четвертый этап:* разработка долгосрочного плана предполагает оценку и выбор наиболее эффективного и реалистичного варианта прогноза, его конкретизацию. В долгосрочном плане цели стратегии выражаются в плановых показателях и заданиях (в укрупненном виде, иногда в предельных величинах).

Номенклатура долгосрочных (стратегических) планов включает:

1. Общефирменный сводный стратегический план:
  - общефирменный бизнес-портфель, определяющий перспективы по видам бизнеса, направлениям деятельности предприятия;
  - стратегии и ключевые показатели развития предприятия с учетом поставленных целей и прогнозных расчетов;
  - план стратегических преобразований (изменение видов и объектов деятельности; создание сети предприятий и др.).
2. Планы по видам бизнеса:
  - бизнес-портфели по видам бизнеса и направлениям деятельности;
  - основные показатели развития видов бизнеса;
  - планы новых продуктов и технологий.
3. Стратегические планы развития функциональных сфер деятельности предприятия:

- коммерческой деятельности;
- производства;
- материально-технического снабжения;
- комплексных функциональных сфер деятельности (маркетинг, персонал и др.).

4. План совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия:

- план по реорганизации предприятия как юридического лица (с учетом изменения решаемых задач, объемов и структуры хозяйственной деятельности);

– реинжиниринг (перепроектирование) организационной структуры предприятия.

5. Планы совершенствования системы управления (руководства):

- расстановки и резерва руководящих кадров;
- развития персонала;
- совершенствования организационной структуры управления;

– совершенствования системы стимулирования персонала;

– развития информационной системы управления.

Этот примерный перечень стратегических (долгосрочных) планов на каждом предприятии уточняется с учетом цели и стратегии развития предприятия, а также полноты и достоверности информации, которая характеризует будущие условия его деятельности.

Проект стратегического плана выносится на обсуждение общего собрания акционеров или других органов управления и рассматривается в качестве генерального направления в деятельности предприятия. К обсуждению целесообразно привлекать рядовых сотрудников для участия в выработке наиболее перспективных направлений деятельности. Стратегический план, одобренный высшим органом управления, приобретает директивный характер и реализуется поэтапно, в основном через включение стратегических показателей в текущие планы и обеспечение их выполнения.

Текущее планирование представляет собой краткосрочную стратегию, реализующую долгосрочный (стратегический) план. Текущий план разрабатывают:

- в развитие стратегического плана;
- как правило, на всех уровнях управления;
- на более короткий отрезок времени по сравнению со стратегическим планом;

– для определения результатов реализации стратегии в более короткий промежуток времени.

– В системе планов (стратегического и текущего) под реализацией стратегии подразумевается:

- определение показателей текущих планов работы предприятия с учетом их стратегических значений;
- формирование процедур реализации плановых показателей с определением для них конкретных ресурсов, обоснование набора заданий для каждого подразделения предприятия;
- планирование действий и разработка календарных планов и графиков;
- контроль за ходом выполнения стратегических и текущих планов.

Таким образом, реализация стратегических (долгосрочных) планов предполагает их взаимоувязку с текущими и формирование системы планирования на предприятии с различными временными горизонтами [1].

### **3.3 Понятие, принципы, методы программно-целевого планирования**

Основной понятийный аппарат программно-целевого планирования включает следующие элементы:

- программно-целевой подход;
- программно-целевое планирование;
- комплексная целевая программа;
- программно-целевой метод.

***Программно-целевой подход*** – это наиболее общее понятие, характеризующее применение отдельных элементов программно-целевого планирования в практике принятия плановых решений по экономическому и социальному развитию объекта управления (особенно на начальных этапах разработки планов при формировании целей и определении основных путей их достижения).

В частности, программно-целевой подход может быть использован не только при разработке комплексных целевых программ, но и в бизнес-планировании, долгосрочных и среднесрочных планах.

***Программно-целевое планирование*** – это метод управления экономическим и социальным развитием страны (региона, отрасли, комплекса предприятий) с помощью разработки и осуществления специфических плановых документов – комплексных целевых программ.

Программно-целевое планирование построено по логической схеме: «цели – пути их достижения – способы (инструменты) достижения цели – средства, необходимые для достижения цели». При этом цели, в отличие от внутрифирменного планирования, формируются для решения важной проблемы и носят более конкретный характер.

***Комплексная целевая программа*** представляет собой директивный и адресный документ, увязывающий по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс социально-экономических, производственных, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других заданий и меро-

*приятый, направленных на решение наиболее важной и насущной проблемы эффективными путями в установленные сроки.*

**Программно-целевой метод** определяет приемы и способы разработки программ и отражает последовательность принятия программных решений во времени и пространстве.

Особенностью данного метода является не прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов.

Еще одной особенностью программно-целевого метода планирования является способ влияния на планируемую систему. Главными являются не система и ее структура, а элементы программы, которые могут не совпадать с системой (разрабатываются мероприятия по изменению системы).

Основным достоинством программно-целевого метода в современных условиях является концентрация ресурсов на реализацию взаимосвязанных мероприятий, возможность контроля за их расходом, корректировки и стимулирования их эффективного использования.

Комплексная целевая программа может иметь сроки, не связанные с плановыми периодами. В то же время показатели программ находят свое отражение в планах исполнителей программных заданий и мероприятий, что предопределяет разбивку программного периода на сроки, совмещенные с плановыми периодами. В России такие программы в основном разрабатываются и реализуются с привлечением бюджетного финансирования (из федерального, регионального или местного бюджета), что отразилось на структуре программ и на сроках выполнения заданий (они привязаны к системе государственного планирования, разработке и исполнению бюджетов).

На предприятиях наиболее серьезные и стратегически важные проблемы в основном решаются с помощью бизнес-планов инвестиционного или предпринимательского проектов. В то же время предприятия участвуют в процессе разработки и согласовании мероприятий комплексной целевой программы, если задания или мероприятия касаются деятельности предприятия или оно участвует в их реализации. В последнее время и на уровне крупных предприятий начали разрабатываться и реализовываться комплексные целевые программы, что сформировало новое направление в менеджменте – управление по программам. Это вызвано тем, что комплексная целевая программа – это достаточно универсальный документ, с помощью которого возможно целенаправленно и эффективно решать наиболее важные проблемы.

Наиболее интенсивно программно-целевое планирование используется в России с 2000 г. для решения социально-экономических проблем, связанных с качеством жизни, демографией, приоритетным развитием наукоемких отраслей, а также отраслей сферы услуг (туризма, культуры, гостиничного хозяйства и т. д.).

Отличительными особенностями комплексной целевой программы как планового документа являются следующие:

– программа решает наиболее важную, приоритетную проблему, которая четко очерчена и локализована (перечень проблем, с выделением из них наиболее важных, требующих программного решения, определяется в стратегическом плане, когда обосновываются различные варианты развития предприятий, отраслей, комплексов в перспективе и определяется разрыв между возможным и необходимым их развитием. Этот разрыв и указывает на проблему, которая оценивается по степени влияния на результативность экономики страны, региона, межотраслевого комплекса, предприятия);

– цели, задачи и мероприятия программы конкретизированы под программную проблему, обеспечивая ее решение в необходимые, установленные сроки;

– мероприятия и выделенные для их реализации ресурсы носят адресный характер, что повышает подконтрольность и ответственность за реализацию мероприятий и целевое использование средств и ресурсов;

– программа обеспечивается ресурсами в приоритетном порядке, в полном объеме и в установленные сроки как по количеству, так и по качеству;

– программы в основном носят межотраслевой, межрегиональный характер и не привязаны к возможностям развития конкретных предприятий и их объединений;

– программы носят локальный характер, что предопределяет состав их участников независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности;

– программы носят эпизодический характер, необходимость в них отпадает при решении проблемы.

Правила, требования, рамки разработки и организации выполнения программ определяются принципами, которые формируются исходя из методологии программно-целевого планирования. Эти принципы можно условно разделить на две группы:

1) общие, на основе которых разрабатываются все плановые документы, в том числе и целевые комплексные программы (директивность планов и программ, научность и реальность плановых и программных мероприятий, преемственность планов и программ различных временных границ и др.);

2) специфические, присущие в большей степени только программам. К таким специфическим принципам относятся: комплексность мероприятий, обеспечивающих решение проблемы, целенаправленность программных мероприятий на решение проблемы, единство целей и ресурсов.

Принцип комплексности программных решений определяет необходимость отражения в программе мероприятий и заданий по цепочке их взаимосвязей, а также по исполнителям независимо от их отраслевой или организационно-правовой принадлежности. Таким образом обеспечивается более строгая, чем в плане, межотраслевая увязка программных показателей, отражение в программе не только заданий отраслевого характера, но и задач для других отраслей, предприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Требование этого принципа может быть обеспечено при условии четкой фор-



мулировки цели программы и определении основных путей ее реализации. При этом необходимо более зримо очерчивать границы решаемой проблемы и круг организаций и предприятий, включаемых в программу.

Следующим принципом разработки программ, тесно взаимосвязанных с принципом комплексности, является целенаправленность. Принцип целенаправленности означает обеспечение приоритета цели, определяемой в виде конечного результата, над ресурсами.

Программа потому и называется целевой, что она направлена на достижение определенной цели. При формулировке цели программы учитываются, во-первых, долговременная цель развития объекта программно-целевого планирования, во-вторых, функции и задачи, выполняемые объектом планирования в перспективе, в-третьих, локальная проблема, на решение которой направлена программа.

Принцип единства целей и ресурсов предопределяет взаимоувязку намеченных заданий и мероприятий программы с ресурсами, исполнителями и сроками. Целесообразно по каждому заданию программы проводить расчет необходимых ресурсов (финансовых, трудовых по квалификационному составу, материальных по их структуре) при условии обеспечения повышения эффективности их использования. При этом необходимо определить и источники поступления ресурсов по их видам, объему, качественному составу.

Эти основополагающие принципы разработки программ определяют основные направления использования программно-целевого подхода для эффективного решения проблем в социально-экономическом развитии страны, региона, межотраслевого комплекса, предприятия.

Принципы программно-целевого планирования находят свое конкретное проявление в методах, приемах и порядке разработки комплексной целевой программы как документа [1].

### **3.4 Порядок разработки комплексных целевых программ**

Для большей наглядности рассмотрим порядок разработки программ на примере сферы услуг. Он включает в себя следующие этапы:

1. Оценка существующего состояния сферы услуг и ее развития на перспективу с учетом сложившихся в настоящем и прошлом темпов и пропорций (прогноз показателей на основе экстраполяции).

2. Разработка модели идеального состояния сферы услуг (по отраслям и сферам деятельности) с точки зрения оптимального удовлетворения потребностей в ее продукции и услугах и обеспечения ее конкурентоспособности с учетом внешних угроз (на основе целевых нормативов и показателей, а также прогнозных данных из стратегического плана развития).

3. Сопоставление идеального и возможного развития сферы услуг по ее отраслям (видам экономической деятельности) и определение разрыва между этими показателями. Формирование проблем и выделение наиболее важных с точки зрения достижения запланированных целей. Описание наиболее важных

проблем под программную разработку (для обоснования проблем можно использовать данные стратегического плана, а их описание осуществляется в рамках разработки программы).

4. Определение цели, задач и наиболее важных мероприятий, решающих поставленную программную проблему. На этом этапе используются методы построения «дерева целей», теории «графов», которые позволяют разукрупнить цель до комплекса мероприятий, обеспечивая единую целевую направленность всех заданий и мероприятий.

5. Формирование концепции решения проблемы, разработка вариантов развития объекта программно-целевого планирования, обоснование необходимых экономических и структурных преобразований в развитии сферы услуг при условии обеспечения максимального приближения ее развития к общественно-необходимым потребностям (идеальному состоянию).

6. Определение необходимых ресурсов для реализации программы в укрупненном варианте (материальных, финансовых, трудовых) и оценка существующей ресурсной базы на предмет возможности реализации программных мероприятий на базе имеющихся ресурсов.

7. Взаимная увязка потребностей и возможностей ресурсного обеспечения программ и определение оптимального ресурсного потенциала для эффективного и запланированного развития сферы услуг в рамках реализации программы.

8. Разработка макета программы и обоснование конкретных мероприятий, заданий, сроков их осуществления, необходимых ресурсов и их номенклатуры для реализации программных заданий.

9. Сопоставление возможных и необходимых ресурсов по номенклатуре и объему (материальных, финансовых, трудовых), по количеству и качеству; формирование условий по оптимальному и первоочередному обеспечению программы необходимыми ресурсами. Расчет эффективности программы (социальный, экономический, экологический и т. д.).

10. Уточнение программы и приведение ее в соответствие с утвержденным макетом. Согласование программных заданий с исполнителями, уточнение и разукрупнение основных показателей. Составление графика выполнения работ.

11. Утверждение программы как директивного документа и организация доведения заданий программы до исполнителей. Определение системы отчетности.

12. Организация реализации программы (создание координационных советов и т. д.). Контроль за ходом реализации (определение форм контроля и их периодичности, определение ответственности за выполнение показателей программы).

В окончательном виде программа как документ включает следующие разделы:

1. Паспорт программы, где содержатся краткие сведения о программе, включая ее основные параметры.

2. Оценка существующего состояния объекта планирования. В этом разделе дается обоснование проблемы и необходимость ее решения с помощью программы на основе сопоставления желаемого состояния объекта планирования с существующим, характер и результативность действующих мер по решению проблемы. Выявление основных проблем развития создает объективную основу для системного построения целей и задач программы, выделения ее этапов.

3. Цели, задачи и основные мероприятия программы обосновываются исходя из проблемы, которую необходимо решить с помощью программы; разукрупнение цели до комплекса задач, а затем до системы основных укрупненных мероприятий производится как правило на основе «графов», т. е. по правилам построения «дерева целей».

4. Система программных заданий и мероприятий, их ресурсное обеспечение (программные задания носят конкретные, четко прописанные параметры, адресность, сроки выполнения конечных заданий и промежуточных значений, расчет ресурсов: материальных, финансовых, трудовых по их количеству и качеству по каждому заданию программы).

5. Объемы и источники финансирования программных заданий. Необходимые объемы финансовых ресурсов по заданиям программы суммируются, а затем определяются источники их поступления. Финансирование программы, особенно из федерального или регионального бюджетов, предполагает, что выделяемые средства носят адресный характер и целевое использование, из чего вытекает определение по всем заданиям и мероприятиям источников финансирования, сроков получения ресурсов и их целевое использование.

6. Эффективность программных мероприятий. В этом разделе дается обобщенный эффект и эффективность реализации программы; особо выделяется эффективность решения обозначенной проблемы при достижении поставленной цели. Помимо экономической приводится прогнозная социальная или экологическая (демографическая) эффективность. Обосновываются условия достижения запланированного эффекта, возможные риски и их влияние на результативность программных мероприятий. К показателям эффективности обычно относят:

- отношение чистой прибыли к затратам;
- увеличение платежей в бюджеты всех уровней;
- срок окупаемости инвестиций;
- число новых рабочих мест;
- повышение коэффициента комфорта жизни населения и др.

7. Комплекс мер по совершенствованию внешней и внутренней нормативной базы. В этом разделе дается обоснование внесения изменений в законодательные или иные правовые и другие нормативные акты, обеспечивающие благоприятные, протекционистские условия реализации программных мероприятий.

8. Механизм управления программой. В этом разделе дается описание организационных, экономических и правовых механизмов, необходимых для

полноценной реализации программы, в том числе меры стимулирующего и протекционистского характера. Базовым принципом, определяющим построение механизма реализации программы, является принцип баланса интересов, который подразумевает обеспечение соблюдения интересов предприятий и организаций различных форм собственности, субъектов управления различного иерархического уровня, участвующих в реализации программы).

9. Ресурсное обеспечение программы и система отчетности и контроля за ходом реализации программных мероприятий. В этом разделе даются график и объемы поступления ресурсов, синхронизированные по видам и срокам, формы и периодичность отчетности по выполнению программных мероприятий, ответственность участников за их выполнение.

Специфика каждой программы может изменить некоторые разделы, увеличить их количество или укрупнить, модифицировать. Но общие положения разработки и организации реализации программы едины, а направленность программы на решение наиболее важной комплексной проблемы характерна для всех программ [1].

### **Контрольные вопросы по главе 3**

1. Что такое стратегическое планирование?
2. Какие взаимосвязанные функции осуществляет процесс стратегического планирования на предприятии?
3. Какие методы планирования используются при разработке стратегического плана?
4. Дайте краткую характеристику этапам разработки стратегического плана.
5. Какие виды планов включает номенклатура долгосрочных (стратегических) планов?
6. Что такое программно-целевое планирование?
7. Дайте определение программно-целевому подходу.
8. Расскажите о методах программно-целевого планирования.
9. Назовите отличительные особенности комплексной целевой программы как планового документа.
10. Какими принципами руководствуются при программно-целевом планировании?
11. Какие этапы включает порядок разработки программ?

## 4 Бизнес-план: структура, логика и методы обоснования

### 4.1 Виды бизнес-планов и их характеристика

*Бизнес-план* – это программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности [8].

Бизнес-планы классифицируются по следующим основаниям:

- тип – по основным сферам деятельности, в которых существует проект;
- класс – по составу, структуре и его предметной области;
- масштаб – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность – по продолжительности периода осуществления проекта;
- сложность – например, по степени финансовой, технической или другой сложности;
- вид – по характеру предметной области проекта.

По *типу* выделяют бизнес-планы:

- технический;
- организационный;
- экономический;
- социальный;
- смешанный.

По *классу* различают следующие бизнес-планы:

- монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба;
- мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;
- мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

По *масштабу* бизнес-планы бывают:

- мелкие;
- средние;
- крупные;
- очень крупные.

Такое разделение проектов очень условное. Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме:

- международные;
- межгосударственные;
- национальные;
- межрегиональные и региональные;
- межотраслевые и отраслевые;
- корпоративные;

- ведомственные;
- проекты одного предприятия.

По *длительности*:

- краткосрочные (до 3 лет);
- среднесрочные (от 3 до 5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

По *сложности* бизнес-планы подразделяют:

- напростые;
- сложные;
- очень сложные.

По *виду* принято выделять бизнес-планы:

- инвестиционный;
- инновационный;
- организационный,
- научно-исследовательский;
- учебно-образовательный;
- смешанный.

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит *инвестиционный* (затратный) характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от всех перечисленных оснований их классификации (прежде всего, от масштаба, длительности и сложности проекта).

К инвестиционным обычно относят проекты, в которых основной задачей является вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли.

Бизнес-планы разрабатываются для инновационных, организационных, экономических, социальных проектов, имеющих свои особенности как по типам проектов, так и по их видам.

***Инновационные проекты исследования и развития*** – разработка нового продукта, исследования в области менеджмента и маркетинга, разработка нового проекта программного обеспечения.

Характеризуются инновационные проекты исследования и развития следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;
- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение, однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;
- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше – от действительного прогресса проекта;
- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

**Организационные проекты** – реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума.

Организационные проекты характеризуются следующим:

- цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;
- срок и продолжительность проекта задаются предварительно;
- ресурсы предоставляются по мере возможности;
- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, но требуют корректировок по мере прогресса проекта.

**Экономические проекты** – приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов.

Экономические проекты обладают своими особенностями:

- главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта, то же самое относится к срокам проекта;
- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;
- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере прогресса проекта.

Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

**Социальные проекты** – реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений.

Социальные проекты имеют свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднены;
- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;
- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной на рисунке 4.1 типологии.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;

- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

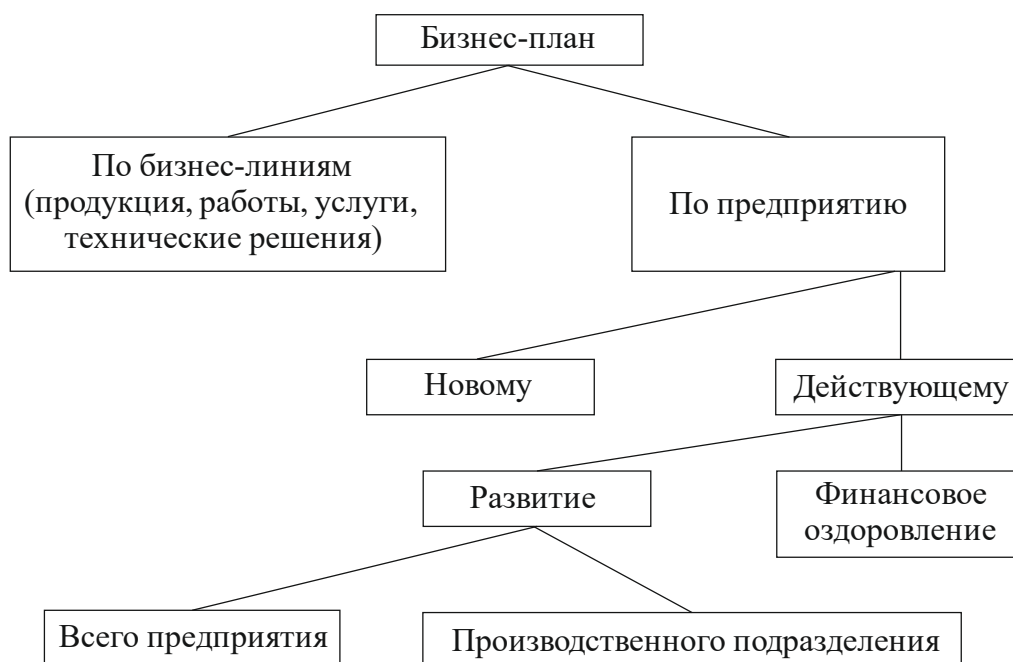


Рис. 4.1 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Кроме того, бизнес-план может быть утвержденным и осуществленным в качестве внутреннего закона для фирмы, а в других случаях – иметь статус оценочного, информационного, вариантного, предварительного и т. д. По сфере охвата деятельности бизнес-план может быть общефирменным или планом филиала, дочернего предприятия или подразделения. Статус утверждаемого бизнес-плана выше статуса действующего традиционного годового плана и является основанием для внесения в последний необходимых изменений и уточнений, вытекающих из содержания бизнес-плана [9].

## 4.2 Требования к бизнес-планам

Благодаря тому, что бизнес-планы являются крайне распространенным инструментом, происходит стандартизация основных требований, предъявляемых к бизнес-планам:

1) бизнес-план – это первое, что узнает о фирме потенциальный инвестор, следовательно, необходимо, чтобы оформление бизнес-плана соответствовало имиджу преуспевающей фирмы: оно должно быть привлекательным, но неброским;

2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным (стандартным)



является объем бизнес-плана 40 страниц. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом до 70–80 страниц. Если для обеспечения полноты и конкретности изложения необходимого материала в бизнес-плане требуется меньший объем, то число страниц бизнес-плана может быть снижено до 30 и менее;

3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается;

4) стиль изложения: простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т. е. доступность в изучении и понимании. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобилует техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров. Следует обратить внимание на двойственный характер бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы;

5) разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;

6) при составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. В связи с этим рекомендуется использование метода свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее;

7) объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации бизнес-плана;

8) бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Немногие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей;

9) точность финансовых расчетов;

10) следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны;

11) не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа «продажи удвоятся в следующем году» или «будет введена продуктовая линия» следует исключить и представить подроб-

ные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными;

12) план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей;

13) многие инвесторы любят читать одно- или двухстраничное краткое содержание бизнес-плана (резюме), что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Имеются также четыре жизненно важных блока ключевых вопросов, прорабатываемых в бизнес-плане, которые особенно тщательно оценивают инвесторы: управленческий коллектив, текущие и планируемые финансовые показатели, товары и услуги, план маркетинга. Необходимо подготовить сильную аргументацию в каждом из этих разделов;

14) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ;

15) бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров [9].

### 4.3 Этапы разработки бизнес-плана

Разработку бизнес-плана принято проводить в несколько этапов.

*Подготовительный этап.* На этом этапе определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

Подготовительный этап можно разбить на ряд шагов:

- определение целей написания бизнес-плана;
- определение источников информации;
- точное определение целевых читателей;
- установление общей структуры документа.

*Этап разработки бизнес-плана по разделам,* сведение в единый взаимосвязанный документ. Второй этап также можно разбить на ряд шагов:

- сбор информации;
- непосредственное написание бизнес-плана.

Перед тем как заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю нужную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.

Нужные данные получают, обратившись в соответствующие организации или проводя собственные исследования. Источником информации могут быть публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, информация из сети Интернет.

Второй шаг рекомендуется выполнять при непосредственном участии будущих исполнителей проекта (инициаторов его написания). Это необходимо для того, чтобы предприниматель имел более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный бизнес-план в жизнь.

*Этап обсуждения бизнес-плана.* Руководители, ведущие специалисты структурных подразделений предприятия, консультанты сторонних организаций и авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию готовят аргументированное заключение. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке либо о разработке нового варианта.

*Заключительный этап.* На нем выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.) [10].

Завершается же разработка плана подготовкой резюме, которое может включать следующую информацию:

- цели и задачи бизнес-плана;
- описание предприятия, его спецификацию и предыдущую историю его развития;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала;
- преимущества продукции или услуг на рынке и в отрасли;
- ресурсы предприятия;
- текущее финансовое состояние предприятия;
- долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия, возможности роста объемов деятельности и доходов;
- потребности в инвестициях на осуществление бизнес-плана, предполагаемые источники финансирования и порядок возврата заемных средств;
- описание рисков, которые могут ожидать предприятие;
- экономическое обоснование и эффективность бизнес-плана [9].

#### **4.4 Структура бизнес-плана**

Не существует жестко регламентированной структуры бизнес-плана. Дадим описание наиболее часто используемых пунктов.

1. *Резюме.* Находится в начале документа и служит для краткого отражения основных идей и параметров бизнес-плана. Писать же его следует в последнюю очередь. От резюме зависит, будут ли читать инвесторы весь бизнес-план или нет. Поэтому оно должно быть ярким, броским, в красочных выражениях следует описать, какие выгоды получают инвесторы, если они возьмутся за финансирование бизнес-плана. Резюме может содержать меморандум о

конфиденциальности, который призван защитить авторские права разработчиков на данный бизнес-план. В нем содержится напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. В нем может быть запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей, на передачу его третьим лицам. Также в нем может содержаться требование о возврате бизнес-плана автору, если он не вызвал интереса.

2. *Цель предлагаемого проекта.* Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание товаров или услуг, предлагаемых будущим покупателям, и ради производства которых задумывается весь проект;
- примерную оценку той цены, по которой должен будет продаваться товар;
- оценку затрат, которые потребует производство товара;
- примерную величину прибыли, которую будет приносить каждая единица товара;
- организацию сервиса товара, если это техническое изделие.

При разработке этого раздела бизнес-плана подробнейшим образом описывается производимая предприятием продукция или услуга. Указываются наименование продукции, ее отличительные черты, конкурентоспособность, степень готовности к производству, безопасность, экологичность, а также концепция ценообразования.

3. *Анализ и оценка рынка сбыта.* Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- описание потребителей продукции и услуг;
- размер рынка и возможные тенденции его развития;
- оценку конкурентов;
- оценку собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Изучение конкурентов – сложный и кропотливый этап составления бизнес-плана. Необходимо внимательно изучить и оценить все нюансы работы конкурентов. Понять специфику работы в данной сфере и реализовать в бизнесе все лучшее, что можно почерпнуть у конкурентов.

4. *План маркетинга.* Задачей маркетинга является определение потребительских качеств товара и идеи того, как подать это клиентам. Информация раздела должна убедить потенциального потребителя бизнес-плана в существовании рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих проект, его продавать. В этом разделе бизнес-плана надо описать:

- как планируется продавать товар, например через собственные фирменные магазины или через оптовые организации;
- как определять цены на товары;
- какой уровень прибыльности на вложенные средства реализуется;

- как организовывать рекламу и сколько на это выделять;
- как добиваться постоянного роста продаж, например за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей;
- как организовывать службу сервиса и сколько на это потребуется средств;
- как добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности;
- сведения об оценке патентоведами патентной чистоты этих товаров в тех странах, где планируется их реализация.

5. *План производства.* В этом разделе бизнес-плана должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции. Полезным элементом в этом разделе бизнес-плана будет схема потоков на предприятии: откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующие изделия; в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию и как эта продукция будет поставляться с предприятия. Особое внимание уделяется контролю за всем, что связано с производством.

6. *Организационный план.* В этом разделе бизнес-плана отражают все организационные связи с партнерами, учредителями и обосновывают организацию производственной деятельности. В нем должны быть отражены:

- организационно-правовая форма собственности фирмы;
- организационная структура фирмы;
- распределение обязанностей;
- сведения о партнерах;
- описание внешней среды бизнеса;
- трудовые ресурсы фирмы;
- сведения о членах руководящего состава.

7. *Финансовый план.* Этот раздел бизнес-плана должен обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Задача финансового плана – доказать эффективность проекта в течение всего периода реализации. При его составлении следует давать прогноз с разбивкой не по годам, а ежемесячно. Если же окупаемость проекта планируется на несколько лет, то первый год следует показать с ежемесячной разбивкой, а последующие – поквартально. При этом необходимо четко отметить точку «возврата» – начало отдачи вложенных средств и планируемый срок полного возврата инвестиций. Этот раздел бизнес-плана должен содержать:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- сводный баланс активов и пассивов фирмы;
- график достижения безубыточности;

- стратегию финансирования (источники поступления средств и их использование);
- оценку риска и страхование.

8. *Приложения.* В этот заключительный раздел бизнес-плана могут быть внесены все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые ссылаются в остальных разделах:

- копии контрактов, лицензии и тому подобное;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков;
- таблицы расчетов финансовых показателей, не вошедшие в основные разделы [10].

## 4.5 Реализация бизнес-плана

Реализация бизнес-плана подразумевает выполнение всех практических задач в фирме и вне ее, необходимых для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Реализация бизнес-плана может быть наглядно представлена в производственной предпринимательской деятельности (рис. 4.2).

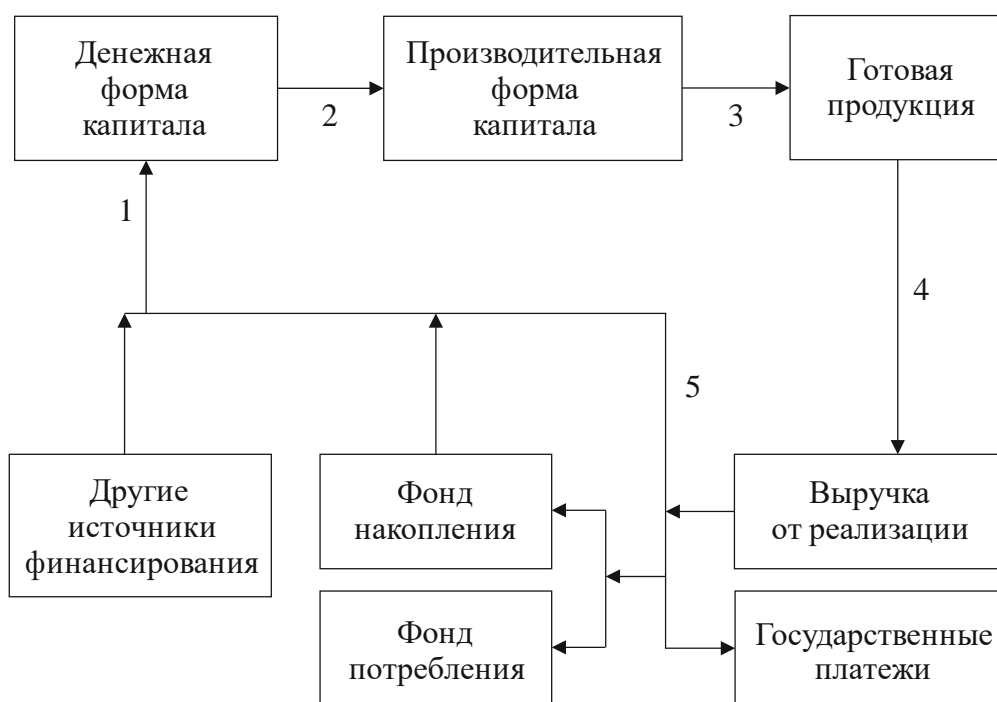


Рисунок 4.2 – Блок-схема кругооборота производственного капитала

Процесс реализации бизнес-плана можно разделить на 5 стадий. На рисунке 4.2 эти стадии представлены стрелками с указанием номера стадии.

### 1 Процесс изыскания финансовых средств

Источники финансирования делят на внутренние и внешние. К внутренним источникам финансирования относятся:

- собственный капитал;
- финансовые средства от реализационных операций фирмы;
- финансовые средства от внереализационных операций (доходы от долевого участия в других фирмах, сдачи в аренду, доходы по акциям, облигациям);
- амортизационные отчисления;
- суммы, выплачиваемые страховыми органами за ущерб;
- резервные (страховые) фонды фирмы.

К внешним источникам финансирования относятся:

- средства от выпуска акций, облигаций;
- банковский кредит;
- коммерческий кредит;
- налоговый кредит (изменение срока уплаты налога от 3 месяцев до 1 года), инвестиционный налоговый кредит (изменение срока уплаты налога от 1 года до 5 лет);
- факторинг (переуступка банку или факторинговой компании долго-вых требований);
- лизинговые операции;
- бюджетный кредит РФ;
- инвестиции международных организаций, государств, фирм и част-ных лиц;
- ассигнование из федеральных, региональных и местных бюджетов, фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе.

Соответственно, на первой стадии реализации бизнес-плана можно воспользоваться привлечением любых из приведенных внутренних и внешних источников финансирования, которые наиболее выгодны для предпринимательской деятельности.

## **2 Процесс превращения денежного (авансированного) капитала в производительный капитал**

На данной стадии реализации бизнес-плана денежная форма капитала превращается в товарную форму путем купли средств производства и рабочей силы. Именно на этой стадии реализации проекта очень важно наиболее грамотно подобрать персонал фирмы и надежных партнеров-поставщиков, рационально расходовать финансовые средства на приобретение необходимых предметов и средств труда, в которые включаются сырье, материалы, орудия труда, технологии, производственные помещения, средства коммуникаций, транспорт и др.

## **3 Процесс производства товаров (услуг)**

Третья стадия реализации проекта является решающей, так как приводит к созданию конечного продукта бизнеса, который предлагается на рынке. При этом важнейшими факторами конкурентоспособности изделий (услуг) являются их качество и себестоимость.

Для успешной реализации производственного процесса необходимо внедрение научной организации труда (НОТ), которая направлена на решение следующих задач:

- экономической, связанной с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда;
- психофизиологической, связанной с созданием благоприятных условий труда;
- социальной, направленной на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

#### **4 Процесс реализации готовых товаров (услуг)**

Данный этап является определяющим, поскольку именно четвертая стадия реализации бизнес-плана позволяет практически оценить прибыльность инвестиций после выручки. Успех реализации изделий (услуг) фирмы напрямую зависит от уровня и качества проведенных маркетинговых исследований, а также команды сбытовых служб и партнеров-покупателей.

Обычно на данной стадии реализации бизнес-плана вносятся изменения (если это необходимо) в стратегию и тактику предпринимательской деятельности, которые непосредственно влияют на следующий по последовательности процесс распределения выручки.

#### **5 Процесс распределения выручки**

Если из выручки в следующий цикл оборота капитала вкладывается сумма, равная первоначальному авансированному капиталу, то такое воспроизводство называют простым (отсутствуют рост и сокращение производства).

Если же в следующий цикл вкладывается сумма, большая, чем первоначально авансированный капитал, то такое воспроизводство называют расширенным (налицо стратегия роста). При этом излишек финансовых средств берется из фонда накопления или других источников финансирования.

Процесс распределения выручки включает в себя разделение прибыли на фонд потребления (доход) и фонд накопления (капитал). Фонд потребления в свою очередь распределяется между фирмой и инвесторами.

Таким образом, комплексное внедрение бизнес-плана представляет собой реализацию всех пяти стадий проекта. Необходимо отметить, что стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются пошаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой.

Неизбежно большое количество пересечений и одновременного планирования различной деятельности. Это может быть обусловлено тем, что для различных стадий реализации проектов требуются разные периоды времени. Следовательно, необходимо составить реалистичный график для различных стадий внедрения проекта. План реализации всего бизнес-проекта должен содержать график, который объединяет различные стадии реализации в последовательную схему действий.

Комплексная реализация бизнес-плана обычно возлагается на команду внедрения проекта. Если компания в процессе образования имеет квалифици-



рованный персонал, то она может назначить команду внедрения под своим собственным управлением. В ином случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора. Если инвесторы начинают новый бизнес, и проект не может быть внедрен в существующее предприятие, то в этом случае необходимо создание новой компании.

При реализации бизнес-плана рекомендуется:

- составить график реализации бизнес-плана, который объединит различные стадии реализации в последовательную схему действий;
- определить продолжительность каждой стадии;
- распределить обязанности сразу же после формирования плана и контролировать их выполнение;
- документировать все данные реализации для последующей корректировки планов;
- учиться на ошибках и стараться не повторять их;
- разработать несколько альтернативных прогнозов изменения значимых исходных данных, соответствующих пессимистичному и оптимистичному вариантам развития ситуации.

Одной из основных задач бизнес-планирования является осуществление постоянного контроля. При этом задача контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать невыполнение решения, а в том, чтобы не допустить срыва решения, то есть достигнуть цели в намеченные сроки.

Формы контроля принято классифицировать по следующим критериям:

- по регламенту осуществления – обязательный (внешний), инициативный (внутренний);
- по времени проведения – предварительный, текущий, последующий;
- по субъектам, осуществляющим финансовый контроль, – президентский, представительных органов государственной власти и местного самоуправления, исполнительных органов власти, финансово-кредитных органов, внутрифирменный, аудиторский;
- по объектам контроля – бюджетный, за внебюджетными фондами, налоговый, валютный, кредитный, страховой, инвестиционный, за денежной массой.

Система контроля реализации бизнес-плана включает в себя контроль мероприятий и финансовый контроль. Контроль плана мероприятий может быть реализован посредством таблиц (кто делает, что делает, когда делает, результат исполнения), а в более сложном случае, когда мероприятия связаны между собой, с использованием различных сетевых графиков. Следует принять за правило, чтобы каждое подразделение предприятия ежеквартально направляло Отчет о выполнении бизнес-плана подразделения (в соответствии с типовой формой) за подписью руководителя подразделения в планово-экономический отдел или другие уполномоченные организации, осуществляющие контроль за реализацией бизнес-планов подразделений. В связи с этим целесообразно разработать Положение о порядке учета и контроля меро-

приятый по внедрению бизнес-плана, оформленное соответствующим приказом.

Существуют следующие методы проведения контроля мероприятий:

- проверка;
- обследование;
- надзор;
- анализ;
- наблюдение (мониторинг);
- ревизия.

Внутрихозяйственный финансовый контроль осуществляется экономическими службами предприятий (бухгалтерия, финансовый отдел и т. д.). Независимый финансовый контроль осуществляют специализированные аудиторские фирмы и службы, оказывающие услуги на платной основе.

Объектом финансового контроля выступает производственная и финансовая деятельность самого предприятия и его структурных подразделений.

Перед финансовым контролем стоят следующие задачи:

- содействие сбалансированности между потребностью в финансовых ресурсах и размерами денежных доходов и фондов предприятия;
- обеспечение своевременности и полноты выполнения финансовых обязательств;
- выявление внутрипроизводственных резервов роста финансовых ресурсов, в том числе по снижению себестоимости и повышению рентабельности;
- содействие рациональному расходованию материальных ценностей и денежных ресурсов на предприятии;
- содействие правильному ведению бухгалтерского учета и отчетности;
- обеспечение соблюдения законодательных и нормативных актов, в том числе в области налогообложения предприятия.

Различают следующие формы проведения финансового контроля:

- предварительный – осуществляется на стадии составления, рассмотрения и утверждения финансового плана предприятия;
- текущий – проводится в процессе исполнения финансового плана, в ходе осуществления хозяйственно-финансовых операций;
- последующий – осуществляется после завершения отчетного периода и финансового года в целом, проверяется целесообразность расходования денежных средств при выполнении финансового плана предприятия.

К способам осуществления финансового контроля относят проверки, обследования, анализ, ревизии.

Комплексный контроль состоит из следующих элементов системы контроля: контроль запасов, производственный контроль, контроль качества, контроль продаж, контроль расходов.

Целесообразно отметить, что в случае необходимости сотрудники контролирующих организаций могут запрашивать необходимую для контроля информацию из подразделений предприятия, задействованных в реализации контролируемого бизнес-плана [11].

#### 4.6 Использование программных продуктов при подготовке и анализе бизнес-планов

При подготовке бизнес-плана может быть использовано универсальное, специальное и специализированное программное обеспечение (рис. 4.3).



Рис. 4.3 – Классификация программного обеспечения для бизнес-планирования

К универсальному программному обеспечению относят текстовые редакторы и электронные таблицы в рамках офисных пакетов и отдельных, самостоятельных программ. К первым относятся:

- *Microsoft Office* 2000/XP/2003, 2007, 2010, 2013 гг. и далее;
- офисные пакеты *StarOffice*, разработанные *Sun Microsystems*;
- офисный пакет *WordPerfect Office* канадской компании *Corel Corp*;
- пакет офисных программ *OpenOffice.org* (распространяется на бесплатной основе), созданный в рамках проекта *OpenSourceProjects* и др.

Ко второй группе универсального программного обеспечения относят независимые текстовые редакторы и электронные таблицы. Среди текстовых редакторов наиболее популярными программными продуктами являются:

- *PolyEdit*;
- *AbiWord*;

- *PatriotXP*;
- *CryptEdit*.

Для подготовки финансовой части бизнес-плана можно использовать:

- *Formula One*;
- *Tabad*;
- *SuperCalci* др.

Если бизнес-план создается в офисном пакете, то нет необходимости в какой-либо дополнительной программе: текстовая часть создается в текстовом редакторе пакета, а расчетно-аналитическая – в электронных таблицах того же пакета. При этом данные из электронных таблиц свободно импортируются в текстовый редактор. При использовании независимых программных продуктов следует либо обеспечить совместимость приложений, либо создавать расчетно-аналитическую часть бизнес-плана отдельно (не импортируя расчетно-аналитические данные в текстовый редактор).

Практика показывает, что разработка бизнес-плана с использованием универсального программного обеспечения, как правило, ведется в офисном пакете *MicrosoftOffice*, так как пользователи считают его удобным для подготовки и текстовой, и расчетно-аналитической составляющих бизнес-плана. В некоторых случаях в этом же пакете разрабатываются презентации (для привлечения и первичного ознакомления инвесторов и партнеров).

Специальное программное обеспечение может быть использовано для подготовки расчетно-аналитической части бизнес-плана, например для статистических вычислений и анализа. Статистические программы *SPSS*, *StatSoftStatistica*, *StatitProfessional* и др. обладают мощным аппаратом статистических процедур, благодаря которому можно обработать исходные данные и получить информацию, необходимую при бизнес-планировании, принятии решений и подготовке финансовой части бизнес-плана. Однако, используя только статистические программы, невозможно подготовить бизнес-план в целом, поэтому данное программное обеспечение применяется вместе с текстовыми редакторами, предназначенными для подготовки текстовой составляющей бизнес-плана.

Специализированное программное обеспечение позволяет детально описать бизнес-проект, подготовить документацию в форме готового бизнес-плана или его финансово-инвестиционной составляющей и технико-экономического обоснования.

Работа со специализированными программными продуктами обычно осуществляется в четыре этапа:

1) анализ условий разработки и осуществления проекта, формирование и ввод необходимых исходных данных для проведения расчетов, анализа и, если позволяет программное обеспечение, подготовки текстовой составляющей бизнес-плана;

2) автоматический расчет финансово-экономических показателей, формирования инвестиционно-финансовой отчетности проекта инструментария программного обеспечения;

3) финансово-экономический анализ привлекательности инвестиционного проекта, анализ его чувствительности к колебаниям конъюнктуры рынка и изменениям макроэкономических условий;

4) автоматическая подготовка или финансовой части бизнес-плана, или технико-экономического обоснования, или бизнес-плана в целом в зависимости от возможностей программного обеспечения.

Используемые в разных программах методы анализа и общие подходы к расчетам примерно одинаковы и учитывают требования как российских, так и международных стандартов.

В настоящее время на российском рынке специализированного программного обеспечения предлагается более десятка отечественных и зарубежных программных продуктов для расчета и анализа финансово-инвестиционной части бизнес-плана и бизнес-плана в целом.

Среди отечественных выделяют следующие:

- *ProjectExpert* консалтинговой фирмы «Про-Инвест Консалтинг»;
- «Инэк-Аналитик» консалтинговой фирмы «Инэк»;
- «ТЭО-Инвест» Института проблем управления РАН;
- «Альт-Инвест» исследовательско-консультативной компании «Альт»;
- *BusinessPlan PL* консалтинговой компании «Общество финансового и экономического развития предприятий РОФЭР»;
- «Мастерская бизнес-планирования» компании «Корпоративный менеджмент»;
- «Мастер проектов» консалтинговой компании «Консультационная группа Воронов и Максимов» и др.

Среди наиболее известных зарубежных программ можно назвать *COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting)*, разработчиком которой является Комитет по промышленному развитию при ООН (*UNIDO*).

Представленные программные продукты изображены на рисунке 4.4.

Указанное программное обеспечение позволяет:

- проводить детальный финансово-экономический анализ;
- разрабатывать различные варианты, схемы финансирования и привлечения инвестиций и выбрать оптимальный вариант;
- проводить анализ коммерческой эффективности проекта в целом;
- моделировать разные сценарии развития инвестиционного проекта, изменяя значения параметров, влияющих на его финансовые результаты;
- формировать бюджет инвестиционного проекта с учетом изменений внешней среды организации (инфляции, налогового окружения, ставки рефинансирования ЦБ РФ);
- выполнять анализ чувствительности к изменению различных исходных параметров на эффективность проекта;

– готовить к печати документацию – инвестиционно-финансовую часть бизнес-плана, технико-экономическое обоснование или бизнес-план в целом в зависимости от возможности конкретной программы.



Рис. 4.4 – Классификация специализированного программного обеспечения для бизнес-планирования

## Контрольные вопросы по главе 4

1. Дайте определение бизнес-плану. Перечислите признаки, по которым можно классифицировать бизнес-планы.
2. Дайте характеристику инновационным проектам исследования и развития.
3. Охарактеризуйте организационные проекты.
4. Какими особенностями обладают экономические проекты?
5. Какова специфика социальных проектов?
6. Перечислите основные требования, предъявляемые к бизнес-планам.
7. Расскажите об этапах разработки бизнес-плана.
8. Опишите наиболее часто используемые пункты структуры бизнес-плана.
9. Охарактеризуйте процесс реализации бизнес-плана.
10. Расскажите о программных продуктах, которые используются при подготовке бизнес-планов.

## **5 Планирование коммерческой деятельности**

### **5.1 Основные процедуры планирования коммерческой деятельности**

Коммерческая деятельность рассматривается в качестве процесса купли-продажи товаров и услуг, т. е. первая стадия в производственном процессе – покупка сырьевых и других материальных ресурсов (включая тепло- и электроэнергию), а завершающая – продажа готовой продукции и услуг.

Особенно важна завершающая стадия – без реализации произведенной продукции (услуг) производство становится нецелесообразным. Соответственно, без системности в организации коммерческих операций, то есть без планирования мероприятий по сбыту товаров и услуг предприятие не сможет обеспечить получение необходимых доходов и прибыли.

*Планирование коммерческой деятельности – это процесс выработки стратегических и тактических решений относительно операций предприятия по купле-продаже товаров и услуг, с учетом знаний о передовых методах и формах продвижения товаров, стимулирования продаж и сбытовой деятельности; конъюнктуре рынка, тенденциях развития внешней среды и силе конкуренции на рынке; конкурентных преимуществах продукции и ее доступности для потребителя.*

Разработка плана по коммерческим операциям предполагает использование информации из плана маркетинга о методах и способах стимулирования продаж, а также из прогнозных данных по влиянию маркетинговых и рекламных мероприятий на объемы реализации продукции и услуг на данном рынке; плана по формированию конкурентоспособности предприятия; стратегии развития предприятия и видов его деятельности.

Планирование коммерческой деятельности включает следующие процедуры:

- анализ коммерческой деятельности (ее эффективности) с учетом конкурентоспособности продукции и услуг предприятия;
- оценку конъюнктуры рынка, на котором работает предприятие (существующей и на перспективу);
- формулировку целей и задач развития коммерческой деятельности на перспективу;
- определение возможных проблем эффективного осуществления коммерческих операций в перспективе и выделение приоритетных мероприятий по их решению;
- обоснование прогноза развития коммерческой деятельности с детальной проработкой задач текущего развития;
- выделение факторов, влияющих на объем продаж товаров и услуг в краткосрочной перспективе;

- формирование и утверждение плана развития коммерческой деятельности предприятия, включение его в сводный план развития предприятия на перспективу с выделением ближайшего периода;
- оценку эффективности намеченных мероприятий по реализации продукции и услуг, корректировку плановых мероприятий и заданий, их оптимизацию.

Планирование коммерческой деятельности – это комплексный процесс, который предполагает включение в него всех подразделений предприятия, которые обеспечивают куплю-продажу товаров, услуг, сырьевых и материальных ресурсов. Организационная структура образует единую систему управления предприятием, следовательно, совокупность планов организационных единиц и процессов их разработки будет представлять систему планирования, в том числе коммерческой деятельности.

Интеграция планов структурных единиц, осуществляющих коммерческую деятельность, в единую систему планирования предприятия осуществляется на основе генерального целевого планирования, т. е. целевые приоритеты предприятия и уровень их достижения являются критерием оценки эффективности планов коммерческой деятельности и условием их одобрения и включения в систему стратегических и текущих планов.

Коммерческая деятельность включает:

- закупку сырья, материалов, товаров, услуг для производственных и непроизводственных нужд;
- организацию реализации произведенной продукции и услуг по различным каналам сбыта;
- заключение договорных отношений и выстраивание логических связей с поставщиками и покупателями [1].

## **5.2 Показатели планирования коммерческой деятельности**

Систему показателей плана коммерческой деятельности предприятия можно разделить на пять основных блоков:

1. Показатели рыночной конъюнктуры и сбалансированности рынка:
  - емкость рынка – объем (в физических единицах или стоимостном выражении) реализуемых на нем товаров в течение определенного времени;
  - цикличность конъюнктурных колебаний – изменение реализации товара по сезонам, дням месяца и другими временными отрезками, что необходимо учитывать при определении количества заказов на товар и объема реализации;
  - наличие товаров у населения в настоящем и в перспективе при проведении определенных коммерческих операций – парк электробытовых товаров, средств передвижения и т. д.;



- степень конкурентности и регулируемости рынка – доля предприятия в объеме реализации товара, степень монополизации рынка того или иного товара;

- конкурентоспособность предприятия и реализуемого им товара;

- степень удовлетворения спроса населения на тот или иной товар и возможный объем продаж с учетом спроса, а также ограничений в производстве и поставке данного товара.

## 2. Показатели товародвижения:

- объем закупок товаров, в том числе через посредников – оптовое звено и др.;

- число поставщиков, их география и удаленность от места продажи – логистические модели оптимизации географии поставщиков, число и виды посредников, оптимизация их подбора;

- число и география покупателей товаров, возможности увеличения числа покупателей и, соответственно, объема продаж;

- сумма расходов на транспортные, погрузочно-разгрузочные и другие операции, связанные с товародвижением, их оптимизация, удельный вес расходов на товародвижение в общих затратах предприятия.

## 3. Показатели ценовой политики предприятия:

- уровень и динамика цен по основным видам товаров с учетом инфляции, спроса и предложения, ценовой конкуренции, определения «пола» и «потолка» цены;

- структура цен и основные направления их оптимизации, обеспечивающей необходимый объем валового дохода и ценовую конкурентоспособность предприятия;

- сравнительная характеристика цен предприятия и конкурентов по основным товарам;

- уровень и объем торговой надбавки (влияние цен на формирование доходов) – для предприятий, занимающихся в основном торговой деятельностью.

## 4. Показатели рыночной инфраструктуры:

- наличие и состояние материально-технической базы предприятия – торговая площадь, ее структура, прирост торговой площади, выставочная площадь для показа товара и т. д.;

- техническая оснащенность предприятия, наличие современной техники по перемещению, реализации товара, расчета с покупателями и т. д.;

- наличие и состояние информационно-рекламных средств, их конкурентоспособность.

## 5. Показатели эффективности коммерческой деятельности:

- объем продаж товаров в целом и по ассортименту;

- объем товарных запасов и их оборачиваемость;

- валовой доход от реализации товаров, валовой доход на единицу использованного капитала;

- сумма затрат, связанных с коммерческими операциями (закупкой, доставкой и реализацией товаров);
- величина прибыли от коммерческой деятельности;
- показатели конкурентоспособности и надежности.

Естественно, приведенный перечень показателей является приблизительным, так как каждое предприятие может его модифицировать и адаптировать к специфике своей деятельности.

### **5.3 Логика обоснования плана коммерческой деятельности**

Первым этапом разработки планов на предстоящий период является экономический анализ результатов, которые получает предприятие в истекшем периоде, а также оценка факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на коммерческую деятельность предприятия.

Задачи анализа коммерческой деятельности предприятия для целей планирования:

- всесторонняя и объективная оценка деятельности предприятия по сбыту продукции и услуг, по работе с поставщиками и покупателями;
- выявление и измерение факторов, влияющих на конъюнктуру рынка, процессы закупки и сбыта товаров и услуг;
- изучение возможностей развития предприятия с учетом емкости рынка, его насыщенности товарами и услугами, конкуренции;
- изучение возможностей совершенствования реализации товаров и услуг с учетом имеющихся материальных и финансовых ресурсов, наличия сетевых структур, их территориального размещения;
- поиск возможностей повышения доходности работы предприятия с учетом его конкурентоспособности на основе установления предельно возможных цен реализации товаров и услуг и увеличения прибыли;
- определение эффективности хозяйственных связей предприятия как с поставщиками сырья, товаров и услуг, так и с покупателями его продукции;
- обоснование оптимальных оперативных управленческих решений для расширения географии, увеличения объема сбыта продукции и поддержания устойчивого положения предприятия на рынке товаров и услуг;
- оценка системы продвижения товаров и стимулирования сбыта, рекламы с точки зрения оптимизации продаж.

При анализе коммерческой деятельности предприятия обеспечивается:

- комплексность – включение в аналитические расчеты всех показателей и факторов, влияющих на коммерческую деятельность предприятия;
- системность – учитывается соподчиненность факторов и определяется их значимость для развития коммерческой деятельности;
- адекватность – насколько показатели коммерческой деятельности предприятия отражают реальное положение дел;

– взаимосвязь результатов и соответствующих факторов, когда изменения внутренних или внешних условий влекут за собой изменения результатов коммерческой деятельности.

Анализ проводится за 1–3 года при неустойчивой экономике и за 3 и более лет при равномерном развитии экономики. При этом выявляются сложившиеся в прошлом тенденции развития и оценивается их прогрессивность для будущего состояния предприятия.

Вторым этапом является обоснование цели коммерческой деятельности на предприятии [11].

## **5.4 Определение цели развития коммерческой деятельности**

Целью развития коммерческой деятельности является достижение желаемого положения предприятия на рынке товаров и услуг. При определении цели следует предусмотреть, с одной стороны, оптимальные способы развития коммерческой деятельности, а с другой – внутренние и внешние ограничения в процессе предполагаемого развития.

Каждое предприятие на начальной стадии становления обосновывает путь своего развития. Завершающим этапом этого пути (на этой стадии) является цель, к которой необходимо стремиться. Цель в процессе развития предприятия и в результате изменения внешних условий может трансформироваться, приобретая черты, обусловленные прогрессом и адаптацией во времени и пространстве.

Обоснование цели является важным элементом в планировании, так как на ее основе разрабатывается концепция коммерческой деятельности предприятия. Поэтому к определению цели и к комплексу задач, решение которых обеспечивает достижение цели, руководство предприятия должно относиться с особым вниманием.

Целью коммерческой деятельности любого предприятия, осуществляющего сбыт своей продукции, может быть:

- вхождение на новый рынок определенного товара и завоевание на нем конкурентных позиций;
- расширение объема реализации продукции на освоенном рынке за счет формирования конкурентных преимуществ;
- сохранение позиций на освоенном рынке и выход на другие рынки;
- повышение конкурентоспособности предприятия и вытеснение конкурентов с рынка.

Каждое предприятие выбирает для себя одну глобальную цель и в соответствии с ней определяет круг задач, которые необходимо решить, а также разрабатывает комплекс мероприятий для достижения этой цели. Эти процедуры можно представить в виде схемы, иллюстрирующей их комплексность и взаимосвязи.

Например, цель коммерческой деятельности определена как вхождение на рынок новых потребительских товаров (услуг) и завоевание там конкурентных позиций. Эту цель следует разукрупнить до комплекса задач и мероприятий (рисунок 5.1).

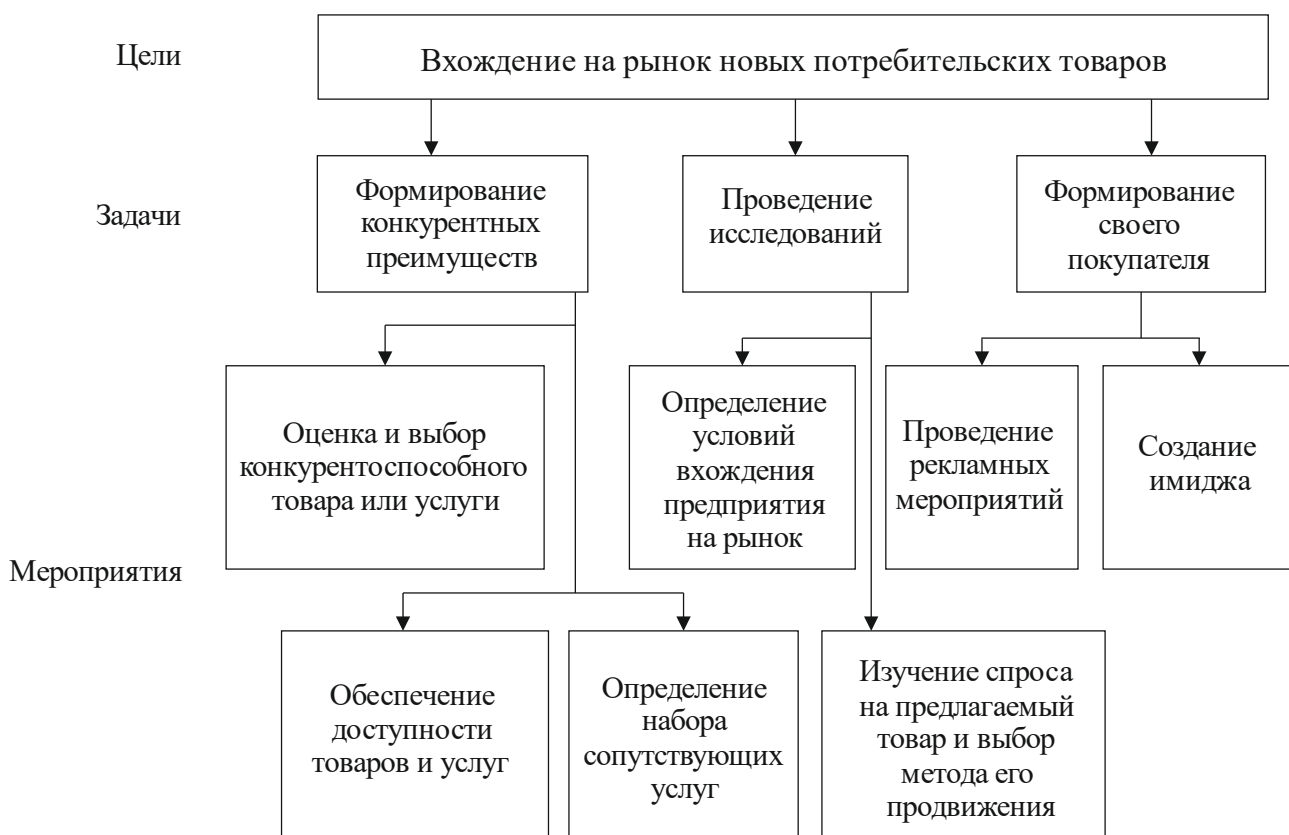


Рисунок 5.1 – Схема разукрупнения цели

Эта упрощенная схема не отражает многообразия мероприятий по достижению цели, но наглядно представляет дерево целей, позволяющее обосновать плановые мероприятия, а затем показатели коммерческой деятельности предприятия.

Анализ такой схемы существенно упрощает поиск способов решения поставленных задач и помогает выявить влияние тех или иных мероприятий на конечные результаты коммерческой деятельности.

Третьим этапом является прогнозирование объемов коммерческой деятельности (закупок, реализации, затрат).

## 5.5 Прогнозирование показателей коммерческой деятельности

Прогнозирование – важная составная часть планирования, оно предшествует разработке непосредственно плана. Прогноз носит вероятный характер, поэтому в обоснованиях показателей обычно формулируется, при каких обстоятельствах они достигаются. Достоверность прогноза обеспечивается правильным подбором факторов, влияющих на развитие коммерческой деятель-

ности предприятия. Не существует универсального правила для подбора факторов, поскольку подбор их зависит от размера предприятия, продолжительности прогнозного периода, конкурентоспособности, места предприятия на рынке и т. п.

При прогнозировании не ограничиваются только выявлением и предсказанием будущих объективных процессов. Прогноз коммерческой деятельности должен предусматривать достижение поставленной цели и содержать в развернутом виде рекомендации относительно изменения сложившихся пропорций, тенденций, повышения конкурентоспособности и т. д.

Прогноз коммерческой деятельности также должен содержать упорядоченную последовательность действий предприятия в перспективе, обоснование прогнозных показателей, разработанный комплекс мероприятий и определение ресурсов, необходимых для достижения перспективных целей развития предприятия.

Процесс прогнозирования включает три подхода:

- прогноз от достигнутого уровня по трендовым моделям, т. е. распространение сложившихся в прошлом и настоящем тенденций на будущее. Факторы внешней среды при этом учитываются как развивающиеся по сложившейся траектории (экстраполяция сложившихся темпов и пропорций в будущее);

- прогноз от ресурсных возможностей, при котором первоначально определяется финансовый и материальный потенциал предприятия в будущем и выявляются ограничения в возможном развитии его коммерческой деятельности. Этот методологический подход позволяет исходя из ожидаемых ресурсов определить наиболее оптимальные темпы, пропорции и качественные изменения деятельности предприятия в перспективе;

- прогноз от конечных целей – предполагается, что цель определяет средства для достижения. Этот подход основан на наиболее полном использовании результатов маркетинговых исследований, прогнозе конъюнктуры рынка, поэтому он позволяет получить ответы на вопросы, связанные с возможным формированием потребностей потенциальных покупателей, а также характеристики прогрессивных изменений на товарном рынке. С помощью прогноза от конечных целей можно рассчитать наиболее оптимальные перспективные показатели, активно воздействовать на объем, структуру и виды торговых процессов, добиться более эффективного развития всех аспектов коммерческой деятельности предприятия.

Методы разработки прогнозных показателей коммерческой деятельности определяются логикой построения прогноза. Они включают экстраполяционные (трендовые) модели, технико-экономические расчеты на основе норм, нормативов и потребительского бюджета, программно-целевой метод.

Каждый вариант прогноза имеет свой основной метод, наряду с которыми могут использоваться и другие методы. Так, прогноз от достигнутого уровня предполагает применение экстраполяционного метода с привлечением технико-экономических расчетов, в прогнозе от ресурсных возможностей преобладают

технико-экономические расчеты с привлечением оптимизационных моделей и т. д.

Форма прогноза представляет собой документ, в котором содержатся основные показатели и характеристика коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг. Он состоит из следующих разделов:

- общие положения, относящиеся к состоянию предприятия в настоящее время и целевые установки по его развитию;
- анализ состояния коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг;
- варианты развития коммерческой деятельности и конкурентной среды (конъюнктура рынка) при различных подходах в процессе прогнозирования;
- проблемы функционирования предприятия в перспективе и возможные пути их решения.

## **5.6 Разработка концепции коммерческой деятельности**

Концепция разрабатывается на основе аналитических, прогнозных материалов и конъюнктурных обзоров. При этом определяются основные параметры и пропорции в процессе развития предприятия в конкурентной среде, объемы закупок и продаж в перспективе с учетом разных условий развития предприятия и вариантов поведения конкурирующих фирм, а также необходимое количество ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) для реализации показателей коммерческой деятельности. При разработке концепции составляется перечень мероприятий, способствующих развитию коммерческой деятельности.

Концепцию можно рассматривать как идеологию развития предприятия, а план – как обязательный для исполнения документ, который конкретизирует и детализирует концепцию, обеспечивая таким образом ее реализацию.

При разработке концепции коммерческой деятельности необходимы:

- обоснование желаемого положения предприятия на рынке товаров и услуг;
- исследование потенциала развития коммерческой деятельности, анализ конкурентных преимуществ предприятия и его конкурентоспособности с точки зрения соответствия этого потенциала требованиям развития коммерческой деятельности в перспективе;
- оценка возможностей предприятия для расширения объема реализации продукции и услуг и увеличения прибыльности;
- анализ методов и структур управления, а также ресурсно-информационного обеспечения с точки зрения возможных изменений в них для достижения целей коммерческой деятельности, в том числе по диверсификации коммерческих операций.

Каждое предприятие с учетом специфики своей деятельности и положения на рынке определяет для себя круг показателей и направления развития коммерческой деятельности для достижения конечной цели.

Концепция как идеология развития коммерческой деятельности предприятия находит практическое выражение в стратегическом плане, который носит более конкретный характер по сравнению с ней.

В соответствии с этим следующим этапом является разработка стратегического плана, в котором указывают основные параметры развития, количественные и качественные показатели. Стратегический план совмещает два аспекта планирования – целевой и ресурсный, т. е. увязывает цели с возможностями их достижения, что предполагает внутреннюю согласованность его показателей и разделов. Поскольку на каждом этапе развития предприятия ресурсы могут быть ограничены, в стратегическом плане не только предусматривается достижение целей с их помощью, но и разрабатываются методы для расширения видов и увеличения объемов этих ресурсов.

Стратегическое планирование позволяет превратить долговременное, стабильное и конкурентное развитие коммерческой деятельности любого предприятия в управляемый процесс целенаправленного движения от исходного состояния дел к намеченной цели. Траектории такого движения могут быть различными, каждой из них соответствует определенный вариант развития, и выбор наиболее эффективного варианта – одна из задач стратегического планирования.

При обосновании наиболее эффективного варианта стратегического плана принимаются во внимание все три варианта прогноза – от достигнутого, от ресурсных возможностей, от конечных целей. Эти три варианта рассматриваются и как альтернативные, и как взаимодополняющие. При этом вариант от конечных целей рассматривается как базовый, предполагающий достижение поставленной цели в установленные сроки.

Данный вариант конкретизируется по следующим позициям:

- уточнение цели и задач деятельности предприятия с учетом прогнозных показателей других вариантов, относящихся к внутренней и внешней среде;
- анализ основных условий и особенностей среды, в которой предприятие предполагает функционировать, анализ этапов и закономерностей развития коммерческой деятельности в перспективе и возникающих при этом проблем, анализ уровня развития предприятия по сравнению с конкурентами, уточнение степени обеспеченности необходимыми материальными и трудовыми ресурсами (используется ресурсный вариант прогноза), оценка восприятия сложившегося имиджа предприятия потребителями и конкурентами;
- определение конкретных показателей развития коммерческой деятельности предприятия на перспективу с учетом потребностей в ресурсах и возможного их получения;
- уточнение и взаимоувязка показателей стратегического плана коммерческой деятельности с учетом ресурсных ограничений, возможного изме-

нения поведения конкурентов, а также показателей по другим видам деятельности предприятия.

Проект стратегического плана коммерческой деятельности может иметь самостоятельный характер и выноситься на обсуждение органами управления предприятием. В то же время практика показывает, что наиболее эффективно стратегический план коммерческой деятельности реализуется в комплексе с другими планами в их взаимоувязке.

Проект стратегического плана коммерческой деятельности после его обсуждения и обоснования включается в стратегический план предприятия и рассматривается как генеральное направление в деятельности предприятия. При обсуждении рядовые сотрудники имеют возможность участвовать в выработке наиболее перспективных направлений коммерческой деятельности предприятия. Стратегический план, в том числе и по коммерческой деятельности, одобренный высшим органом управления предприятием, приобретает директивный характер и реализуется исполнительными органами поэтапно, в основном через включение стратегических показателей в текущие планы и обеспечение их выполнения.

## **5.7 Текущее планирование коммерческой деятельности**

Следующий этап предполагает разработку текущих планов.

В текущем плане коммерческой деятельности конкретно определяются показатели, характеризующие:

- объем купли-продажи товаров и услуг;
- нормативы товарных запасов в целом и по товарным группам и составление на их основе продуктового баланса, увязывающего объемы сбыта продукции и необходимые закупки у поставщиков;
- процедуры реализации плановых показателей с определением для них конкретных денежных ресурсов, обоснование набора заданий для каждого подразделения предприятия;
- действия по купле-продаже товаров и услуг, определение поставщиков и процедур товародвижения, разработка календарных планов и графиков поставок и реализации;
- контроль за ходом выполнения заданий по реализации и поставкам.

Таким образом, текущее планирование коммерческой деятельности предполагает разработку планов по закупке, реализации и управлению товарными ресурсами для получения максимальной прибыли.

Текущие планы коммерческой деятельности представляют собой директивный документ. Он утверждается высшим органом управления предприятием (собранием акционеров) и является обязательным для выполнения [1]. В этом плане как в директивном документе отражаются:



- объем закупки и реализации продукции в ассортименте с учетом жизненного цикла этой продукции, спроса на нее и возможного предложения (конкурентной среды);
- ценовая политика и объем валовых доходов, получаемых от реализации продукции и услуг;
- объем товарных запасов по ассортименту (в днях и сумме);
- затраты труда, численность занятых работников с учетом их квалификации и оплаты труда;
- затраты основного капитала, использование машин и оборудования для коммерческих операций, использование инвентаря и других малоценных предметов оборотного капитала, необходимый объем средств на приобретение товаров, услуг, машин и оборудования;
- прибыль, получаемая от коммерческих операций, их эффективность.

### **Контрольные вопросы по главе 5**

1. Дайте определение планирования коммерческой деятельности.
2. Какие процедуры включает планирование коммерческой деятельности?
3. Расскажите о системе показателей плана коммерческой деятельности.
4. Перечислите задачи анализа коммерческой деятельности предприятия для целей планирования.
5. Расскажите об определении целей развития коммерческой деятельности.
6. Какие подходы включает процесс прогнозирования показателей коммерческой деятельности?
7. Какие методы используются при разработке прогнозных показателей коммерческой деятельности?
8. Какие разделы включает документ, отражающий основные прогнозируемые показатели и характеристики коммерческой деятельности предприятия?
9. Что лежит в основе разработки концепции?
10. Опишите последовательность разработки концепции коммерческой деятельности.

## 6 План по труду и заработной плате

### 6.1 Разделы и показатели плана по труду и заработной плате

*Планирование показателей по труду и заработной плате – это процесс выработки мер по оптимальному использованию трудовых ресурсов с учетом их квалификации и рационального воспроизводства.*

План по труду и заработной плате – это емкий и структурированный по разделам директивный документ, разрабатываемый не менее чем на один год и формирующий условия целенаправленного подбора кадров, их включения в производственный и торговый процесс, организацию трудовых отношений на взаимовыгодных условиях.

Основными задачами плана по труду и заработной плате являются:

- выявление потребности в работниках, в том числе по профессиям, специальностям, квалификации, обеспечивающим достижение поставленной цели развития предприятия, используя проектируемую организационную структуру управления, отвечающую поставленным задачам по развитию предприятия;
- определение расходов на оплату труда (включая отчисления в социальные фонды), достаточных для стимулирования труда работников;
- выбор эффективных систем мотивации труда, формирующих условия выполнения количественных и качественных показателей плана хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- обеспечение оптимального соотношения результатов труда и расходов на оплату труда.

Этот комплекс задач, решаемых в плане по труду и заработной плате, играет важнейшую роль, особенно для наукоемких компаний и предприятий сферы услуг, так как в этих сферах кадры напрямую влияют:

- на качество предоставляемых услуг;
- объем реализуемой продукции и услуг;
- эффективность использования ресурсов.

Соответственно, при разработке этого плана необходима тщательная оценка кадрового потенциала (как первого этапа планирования), его соответствие решаемым задачам, необходимость и возможность качественного и количественного его изменения (с учетом Трудового кодекса Российской Федерации, коллективного договора и других регламентирующих трудовые отношения документов) [12].

Решаемые задачи предопределили и комплекс плановых показателей по труду и заработной плате, а также разделы этого плана. К показателям плана по труду и заработной плате относятся:

- 1) объем выработки на одного работника, исходя из нормо-часов, интенсивности загрузки, трудоемкости производства и реализации продукции (в сфере услуг это производительность труда, измеряемая в стоимостных показателях);

2) количество работников и их квалификационный состав с учетом организационной структуры предприятия, функционального назначения, производительности труда; сменности работы персонала; недельной нормы времени в соответствии с ТК РФ и коллективным договором [12];

3) почасовая (повременная) заработная плата с учетом тарифа и нормы времени;

4) сдельные расценки оплаты труда, исходя из нормы выработки, трудоемкости за единицу выполненного объема работ;

5) сумма расходов на оплату труда, включая фонд оплаты труда, обязательные отчисления в социальные фонды: пенсионного страхования, обязательного медицинского страхования, социального страхования, а также в фонды добровольного страхования персонала;

6) средняя месячная заработная плата работников, включая все виды выплат и поощрений;

7) коэффициент полезного использования рабочего времени;

8) средства на расходы и выплаты социального характера.

Эти показатели обосновываются во взаимоувязке в следующих разделах плана по труду и заработной плате:

– численность и профессиональный состав работников, их квалификация;

– мотивация и стимулирование труда;

– расходы на оплату труда, включая фонд оплаты труда, соответствующие отчисления;

– развитие персонала, включая переподготовку кадров и повышение их квалификации с расчетом затрат на эти мероприятия;

– социальное развитие (поощрение) коллектива, по социально-культурным мероприятиям, формирующим корпоративную культуру предприятия.

Эти разделы (планы) обосновываются последовательно с расчетами и корректировками в соответствии с поставленной целью по формированию адекватных решаемым задачам трудовых ресурсов и их эффективному использованию. При обосновании планов учитываются следующие регламентирующие использование трудовых ресурсов документы:

– ТК РФ, нормы которого обеспечивают минимальные гарантии в сфере трудовых отношений независимо от вида деятельности и формы собственности предприятия (временные границы рабочего времени, условия труда, обязательность отпуска и другие параметры) [12];

– Налоговый кодекс Российской Федерации, в котором дается характеристика затрат на оплату труда, налоги и налоговая база по НДФЛ (налог на доходы физических лиц);

– Единый тарифно-квалификационный справочник, нормативы и нормы труда, типовые должностные инструкции и другие официальные инструкции и материалы;

– трудовые соглашения и договоры, заключаемые предприятием с работником, положения об оплате труда на предприятии, минимальный размер оплаты труда и др.;

– коллективный договор (если есть профсоюзная организация).

Эти нормативные документы используются в комплексе. Это обеспечивает защиту прав не только работодателя, но и работника, и позволяет в рамках правового поля формировать эффективные трудовые отношения и обоснованно производить расчеты по планам.

Основными методами планирования показателей по труду и заработной плате являются:

а) нормативный, предусматривающий расчет нормо-часов и норм выработки для производственного и обслуживающего персонала, на основе которых определяется:

– численность определенной категории работников;

– норма управляемости для выявления оптимальной организационной структуры управления предприятием и др.;

б) технико-экономические расчеты, с помощью которых по заданному алгоритму осуществляется расчет фонда оплаты труда и отчислений в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования, а также другие расчеты, например, по социальному развитию коллектива;

в) экспертные оценки – на основе этого метода обосновывается рост производительности труда с учетом фондовооруженности и интенсивности труда и другие показатели;

г) математическое моделирование, когда определяется зависимость численности работников от производительности труда, фондовооруженности и других показателей; необходимо, чтобы данные были сопоставимы и массив этих данных отражал складывающиеся тенденции и пропорции.

Эти методы используются в комплексе для повышения обоснованности показателей плана.

## **6.2 Численность и квалификационный состав работников**

Планирование показателей по труду и заработной плате рекомендуется начинать с расчета численности работников:

– по категориям;

– профессиям;

– квалификационному составу в целом по предприятию и по структурным подразделениям.

Последовательность расчета:

1) определяется численность производственного и обслуживающего персонала (основная категория работников);

2) определяется численность вспомогательного персонала;

3) определяется численность служащих (работников нефизического труда: инженеры, бухгалтеры, секретари и т. д.).

Расчет проводится с учетом факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на планируемые показатели. Для предприятий основными категориями работников являются:

1) административно-управленческий персонал (АУП), численность которого зависит:

- от планируемой организационной структуры;
- численности основной категории работников;
- цели организации и ее жизненного цикла;
- объема и вида деятельности;
- нормы управляемости;
- стиля и методов управления;
- организации делопроизводства и информационных потоков.

Профессиональный состав АУП определяется на основе сложности и функционального наполнения работ, необходимости принятия решений, ответственности и прав работника и других параметров;

2) производственный персонал, численность которого зависит:

- от плановой производственной программы;
- объема выработки на 1 человека;
- уровня механизации и автоматизации производственных процессов (фондовооруженности труда);
- состава поставляемого сырья и уровня его готовности к производству и реализации;
- организации производства;
- организации труда и мотивации персонала.

Профессиональный и квалификационный состав этой категории работников определяется исходя из сложности производственных процессов, их уникальности или стандартизации;

3) обслуживающий персонал, численность которого зависит:

- от класса предприятия;
- применяемых форм и методов обслуживания;
- нормы обслуживания;
- организации труда и мотивации персонала;

4) вспомогательный персонал, численность которого определяется:

- исходя из объема вспомогательных работ;
- нормы выработки;
- уровня механизации и автоматизации выполняемых работ;
- организации труда;

5) инженерно-технический персонал, численность которого определяется:

- наличием обслуживаемого оборудования;
- наличием средств механизации и автоматизации;

– заключенными договорами на внешнее обслуживание.

С учетом времени работы персонала определяются постоянные, временные и сезонные работники, а также количество работников (или человеко-дни) для выполнения разовых работ по трудовым соглашениям.

Каждое предприятие устанавливает состав и численность работников самостоятельно. Численность работников, помимо производственной программы и объема выполняемых работ, увязывается с материально-вещественным ресурсом (от этого зависит трудоемкость и сложность выполняемых работ). Эти факторы особенно важно учесть при планировании производственного персонала.

Расчет производственного персонала предприятий сферы услуг осуществляется по следующей схеме:

1) обосновывается рост производительности труда с учетом трудоемкости, сложности производственных процессов, изменения фондовооруженности, автоматизации труда (экспертно-аналитический подход, а также хронометраж выполнения стандартизированных в рамках предприятия видов работ);

2) осуществляется расчет необходимого количества работников производства по формуле:

$$Ч_n = \frac{v_n}{H_n K}, \quad (1)$$

где  $Ч_n$  – численность производственного персонала;

$v_n$  – объем производства в единицах или в рублях в год;

$H_n$  – норма выработки на 1 работника в час, ед. или руб.;

$K$  – плановый явочный фонд рабочего времени 1 работником (ч) с учетом коэффициента выхода на работу.

Для предприятий сферы услуг, в которых сложно определить объем работ в единицах (штуках, килограммах), численность работников производства можно определить как:

$$Ч_{ny} = \frac{v_n}{П_n K}, \quad (2)$$

где  $П_n$  – производительность труда работников производства в соответствующем плановом периоде, руб./чел.;

$v_n$  – объем производства и реализация продукции и услуг (руб.) в плановый период (за год, квартал).

В связи с тем что на предприятиях питания трудоемкость изготовления продукции собственного производства и ее реализации примерно в 2,5–3 раза выше, чем реализация покупных товаров, при расчете производительности труда в этих предприятиях важно использовать условный товарооборот.

**Условный товарооборот** – товарооборот, рассчитанный с учетом коэффициентов трудоемкости.

К коэффициентам трудоемкости относят следующие:

- выпуск и реализация продукции собственного производства умножается на коэффициент 1,0;
- выпуск и реализация продукции собственного производства, отпускаемой оптом для реализации в других предприятиях, – на коэффициент 0,8;
- реализация покупных товаров – на коэффициент 0,4;
- реализация алкогольной продукции – на коэффициент 0,2.

После определения общей численности работников производства их необходимо распределить по должностям, профессиям и квалификации. При этом учитывается сменность работы производственного персонала, уровень сложности производственных процессов, их стандартизация, возможность взаимозамены, организация производства и труда (бригадная, индивидуальная) и другие факторы, приведенные выше.

Численность обслуживающего персонала в сфере услуг определяется по внутренним нормам обслуживания с учетом организации труда, сменности работы, а также уровня механизации и автоматизации процессов обслуживания, особенностей предприятия (классность предприятия, применяемые методы обслуживания и другие параметры). Работников должно быть ровно столько, сколько необходимо для своевременного и качественного обслуживания клиентов. Если этого персонала больше, чем требуется для выполнения работ, увеличивается непроизводительный простой, формируются условия снижения дисциплины и, в конечном счете, снижается качество обслуживания. Поэтому для определения оптимальной численности этих работников необходимо проводить хронометраж рабочего дня, выделяя пиковое время загрузки, когда необходимо максимальное число обслуживающего персонала. Для этого устанавливается график выхода по сменам с учетом загрузки (гибкий график, учитывающий цикличность потока клиентов).

Общая численность обслуживающего персонала конкретизируется по разрядам и ставкам с учетом сложности работы, стажа, навыков.

Численность административно-управленческого персонала, специалистов и служащих формируется:

- 1) исходя из объема и вида деятельности;
- 2) нормы управляемости (норма управляемости: 5–10 человек на 1 управленческого работника со сложными функциями и до 20 человек при стандартизированных обязанностях);
- 3) организационной структуры управления (линейной, линейно-функциональной, штабной, дивизионной или матричной);
- 4) возлагаемых на систему управления функций и задач;
- 5) жизненного цикла предприятия;
- 6) необходимости модернизации основных процессов на предприятии и др.

В соответствии с этими факторами определяется рациональная для данного предприятия организационная структура с выделением структурных подразделений с объемами и видами работ, возлагаемых на них. Очень важно

обосновать квалификационный состав специалистов и служащих, требования к их профессионализму.

Практика современных предприятий показывает, что численность АУП должна составлять не более 20% от общей численности работников предприятия. Если это число больше, то происходит смещение интересов, то есть превалирование административных функций над производственными.

В настоящее время часть административных видов работ поручается специализированным предприятиям, то есть отдается на *аутсорсинг*. Это позволяет повысить качество этих работ, а также снимает часть административной нагрузки с подчиненных структур, высвобождая время для более продуктивной работы менеджеров высшего звена (например, ведение бухгалтерского учета, юридическое сопровождение).

Численность и структура вспомогательного персонала планируются исходя из объемов работ, а также условий их выполнения, возможности механизации, сменности работы предприятия. Обычно планирование для данной категории работников производится или исходя из опыта прошлых лет, или по аналогии с другими предприятиями. Численность этого персонала обычно не превышает 5–10% от общего числа работников предприятия.

Инженерно-технический персонал планируется с учетом необходимости инженерного и технического обслуживания оборудования, техники и других сооружений, механизмов. Обычно предприятия заключают договор со сторонними специализированными предприятиями на осуществление технического обслуживания и ремонт.

Планирование численности и состава работников завершается осуществлением следующих действий:

- разработка штатного расписания в разрезе структурных подразделений и в целом по предприятию;
- сравнение запланированных показателей со сложившейся структурой управления и определение потребности в дополнительных работниках по их квалификации и профессиональным требованиям;
- анализ кадрового потенциала и его соответствие предъявляемым требованиям;
- уточнение должностных инструкций для работников, в том числе по новым штатным единицам;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие (передача сведений о вакансиях и условиях их замещения);
- оценка кандидатов на вакантную должность, подбор и набор персонала;
- текущая периодическая аттестация персонала [13].



### 6.3 План по мотивации и стимулированию труда

Кадровый вопрос для предприятий является определяющим, поэтому выбор и обоснование методов мотивации и стимулирования труда персонала имеют крайне важное значение.

Планирование мотивации и стимулирования труда включает следующие мероприятия:

- определение трудовой мотивации для различных категорий работников;
- разработка систем оплаты труда;
- использование средств материального и морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале.
- Система мотивации и стимулирования труда зависит:
  - от формы организации труда на предприятии;
  - функциональных обязанностей работников;
  - степени зависимости конечных показателей деятельности предприятия от усилий работника.

Принципы мотивации труда:

- обогащение содержания труда;
- создание комфортных условий (материальных, моральных) к качественному труду;
  - материальное вознаграждение за труд с учетом вклада работника,
  - предоставление возможностей для самореализации;
  - оптимальное включение работников во все этапы производственного процесса;
  - создание возможностей для повышения квалификации и служебного роста;
  - расширение производственной автономии работников;
  - участие работников в акционерной собственности.

В настоящее время приняты две группы теорий мотивации:

1) содержательная. В нее входят:

- условия труда;
- заработная плата;
- факторы признания, содержания работы, ответственности и карьерного продвижения;

2) процессуальные. Теория ожидания предполагает, что затраты и усилия работника получают вознаграждение, которое соответствует ожидаемой ценности. Теория справедливости раскрывает важность соотношения между усилиями коллектива, каждого работника и вознаграждением.

Во многих западных компаниях идет процесс перехода от жесткой модели управления трудом и контроля к модели соучастия, основанной на современной концепции мотивации – качество трудовой жизни, обогащение и гуманизация труда (т. е. содержательная теория мотивации становится прева-

лирующей). Это закономерно, так как в условиях инновационности производственных процессов качество труда является определяющим в эффективности бизнес-процессов.

В России на современном этапе базовой теорией является теория справедливости, хотя в наукоемких производствах используются и элементы содержательных теорий мотивации.

Теории мотивации реализуются через методы:

- административно-распорядительные (принуждение, поощрение, регламент);
- экономические (денежное вознаграждение за труд, поощрительные выплаты);
- социально-психологические (Доска почета, различные награды и т. д.).

Использование в практике управления персоналом той или иной мотивации и обоснование эффективности ее при разработке плана предполагают учет нескольких факторов:

- профессиональный и квалификационный состав работников и уровень сложности (или монотонности) выполняемой работы;
- решаемые предприятием задачи, их инновационность, возможность привлечения для их эффективного решения персонала;
- жизненный цикл предприятия, перспективность его на рынке товаров и услуг;
- базовый уровень готовности работников к самостоятельному выполнению трудовых обязанностей, самосовершенствованию, карьерному росту.

Исходя из этих условий мотивация персонала дифференцируется по категориям работников, так как действенность мотивов у разных категорий сотрудников различная. Так, для производственного персонала в технологически сложных предприятиях (наукоемких, использующих инновационные технологии) мотивация направлена на формирование ожидаемых условий труда, достойную заработную плату, исходя из конъюнктуры рынка труда и оплаты труда в аналогичных предприятиях, оценку значимости этого персонала в эффективной работе предприятия.

Если рассматривать вспомогательный персонал, то его мотивация может быть направлена на формирование оплаты труда в соответствии с объемом выполняемой работы.

Мотивация административно-управленческого персонала в большой степени будет отражать содержательные стимулы: признание, содержание выполняемой работы, ее творческий и нерегламентированный характер, ответственность не только за свой участок, но и за предприятие в целом.

Такая дифференциация мотивации позволяет учесть специфику и наполняемость выполняемой работы и обеспечить адекватность стимулов той или иной категории работников к высокоэффективному труду. Окончательное решение по мотивации той или иной категории работников принимается с

учетом стиля и методов управления, вида предприятия, а также субъективных факторов:

- отношения работников к выполняемой работе;
- уровня готовности руководства к формированию эффективной системы мотивации персонала.

Проектирование адекватной системы мотивации производится в определенной последовательности, которая представлена на рисунке 6.1.

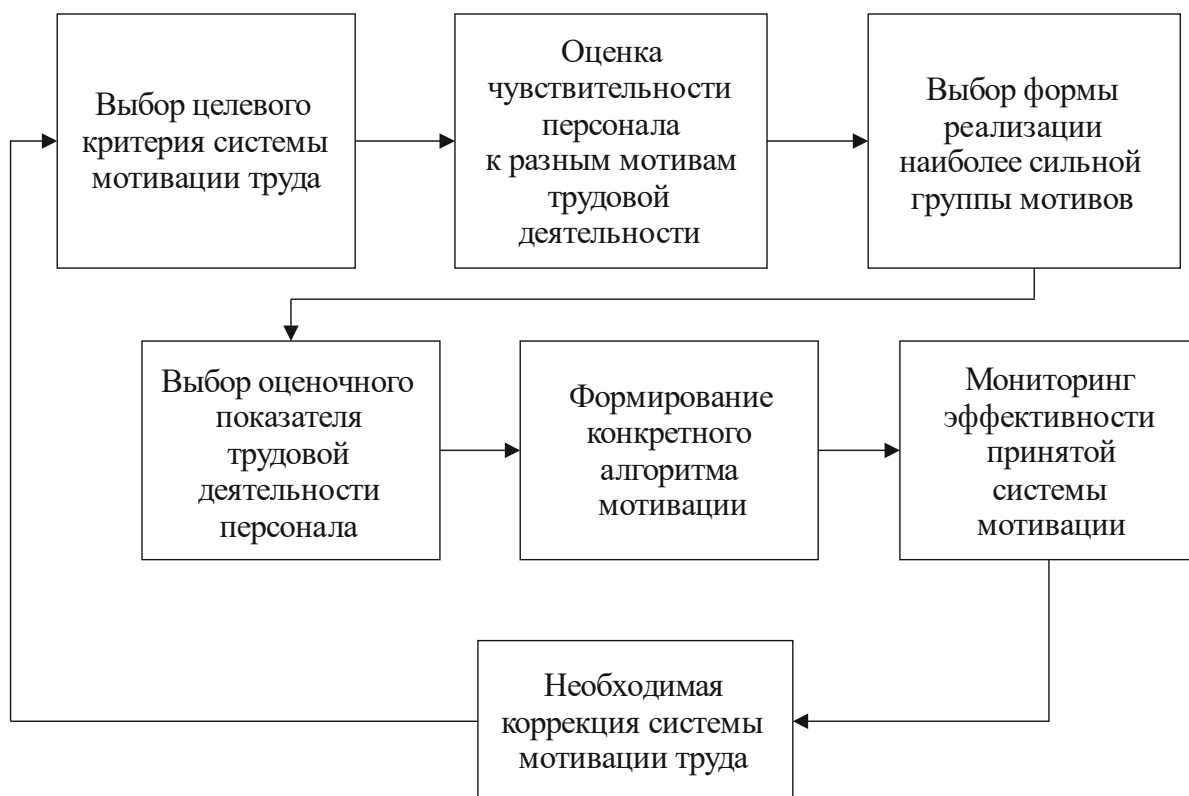


Рисунок 6.1 – Алгоритм проектирования системы мотивации трудовой деятельности

Принятая система мотивации описывается в плане, определяются методы стимулирования труда, разрабатываются системы оплаты труда, которые конкретизируют мотивацию на уровне практических решений.

В зависимости от мотивации определяются методы стимулирования, к которым относятся:

- экономические, когда определяются системы оплаты и материального поощрения работников (мера признается эффективной в случае, если выплаты стимулирующего характера составляют не менее 50% основной оплаты труда – сдельной или повременной); эти методы в основном реализуют процессуальную мотивацию труда;
- социально-психологические, связанные с признанием заслуг работника (поощрение в виде помещения фотографии работника на Доску почета, повышение его разряда, включения в резерв на замещение вакантной должности и др.). Методы реализуют в комплексе содержательную и процессуальную

мотивацию труда (например, возможность повышения квалификации, самореализации с учетом перспектив карьерного и профессионального роста; коллективная взаимоподдержка и создание условий корпоративной культуры и работы в команде, чувства сопричастности и важности в достижении целей предприятия – содержательная мотивация).

Мероприятия стимулирующего характера должны быть отражены не только в плане с расчетами затрат по их осуществлению, но и в трудовых договорах с работниками, в правилах внутреннего распорядка, а также в условиях и правилах приема на работу. При этом экономические стимулы должны иметь количественную определенность (например, оплата труда с учетом вознаграждений за высокие показатели, по которым осуществляется оценка достигнутых результатов). Информированность сотрудников о системе и условиях стимулирования, а также открытость получаемых вознаграждений позволяют создать в коллективе доверие к руководству предприятия и сформировать соревновательный настрой в достижении лучших результатов.

Основными особенностями развития системы оплаты труда в России стали:

- повышение роли сдельной оплаты, особенно для производственного и обслуживающего персонала;
- широкое распространение поощрительных фондов;
- внедрение гибких форм вознаграждения.

Для обеспечения стимулирования АУП к получению высоких доходов и прибыли создаются системы участия этих работников в формировании прибыли и капитала (привлечение работников в качестве акционеров, соучредителей).

Трудовая бонусная (поощрительная) система также широко распространена и основана на результатах работы бригады. Суть этой системы заключается в распределении фонда оплаты труда бригады (цеха) между работниками на основе индивидуальных ставок, индивидуальной выработки или коэффициента трудового участия. При этом учитывается качество работы каждого сотрудника, количественные результаты его деятельности, уровень эффективности выполняемой им работы (коллектива работников).

## **6.4 План по расходам на оплату труда**

План по расходам на оплату труда составляется на основе двух предыдущих планов и предусматривает определение и оптимизацию расходов на оплату труда, включая обязательные и добровольные отчисления (в пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования, фонд социального страхования), а также выплаты персоналом налога на доходы физических лиц в соответствии с НК РФ. К расходам на оплату труда относятся:

- суммы выплат по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам в соответствии с принятыми на предприятии формами оплаты труда;
- начисления стимулирующего характера, в том числе премии за производственные результаты, высокие достижения в труде и иные подобные показатели;
- начисления стимулирующего и компенсирующего характера за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, сверхурочную работу, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, производимые в соответствии с законодательством РФ;
- стоимость коммунальных услуг, питания и продуктов, бесплатно предоставляемых работникам в соответствии с установленным законодательством РФ порядком предоставления бесплатного жилья (суммы денежной компенсации за непредоставление бесплатного жилья, коммунальных и иных подобных услуг);
- расходы на приобретение спецодежды (форменной одежды и обуви) для работников, которая остается в их личном пользовании;
- сумма начисленного работникам среднего заработка, сохраняемого на время выполнения ими государственных или общественных обязанностей, в соответствии с законодательством РФ;
- расходы на оплату труда, сохраняемую работникам на время отпуска, фактические расходы на оплату проезда работников и лиц, находящихся у этих работников на иждивении, к месту использования отпуска на территории РФ и обратно в порядке, предусмотренном законодательством, – для организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, и в порядке, предусмотренном работодателем, для иных организаций; доплата несовершеннолетним за сокращенное рабочее время, расходы на оплату перерывов матерей для кормления ребенка, а также расходы на оплату времени, связанного с прохождением медицинских осмотров;
- оплата компенсации за неиспользованный отпуск;
- начисления работникам, высвобождаемым в связи с реорганизацией или ликвидацией налогоплательщика, сокращением численности работников;
- единовременные вознаграждения за выслугу лет, непрерывный стаж работы;
- расходы на оплату учебного отпуска, включая расходы на оплату проезда к месту учебы и обратно;
- расходы на оплату труда за время вынужденного прогула или время выполнения нижеоплачиваемой работы в соответствии с законодательством РФ;
- суммы взносов работодателей по договорам обязательного страхования (обязательного медицинского страхования, социального страхования, взносы в Пенсионный фонд) и добровольного страхования (страхование жизни, негосударственное пенсионное обеспечение);

- расходы на оплату труда работников-доноров за дни обследования, сдачи крови и отдыха;
- расходы на оплату труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение ими разовых работ по заключенным договорам гражданско-правового характера;
- расходы на возмещение затрат работников по уплате процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилого помещения (признаются в целях налогообложения в размере не более 3% от суммы расходов на оплату труда);
- другие виды расходов, произведенных в пользу работника, предусмотренных трудовым договором и коллективным договором.

По этим основным статьям расходов на оплату труда осуществляется расчет плановых сумм на год. Расчет базовой суммы оплаты труда осуществляется в соответствии со штатным расписанием, формами оплаты труда (повременная, должностной оклад или сдельная), процентов выплат (доплат) стимулирующего характера.

На основе расчетов оплаты труда работникам по сдельным расценкам определяется среднемесячная оплата труда одного работника.

При смешанной форме оплаты труда вначале определяется фонд оплаты труда по окладам, а затем переменная часть, исходя из ставки за выполненный объем работ. Это позволяет в последующем правильно сгруппировать и оптимизировать условно-постоянные и условно-переменные расходы (к условно-постоянным расходам относятся выплаты по окладам с учетом отработанного времени, к условно-переменным – выплаты стимулирующего характера и оплата труда по сдельным расценкам).

Выплаты стимулирующего характера по категориям работников определяются с учетом возможностей предприятия, а также принятой на предприятии мотивации персонала.

Выплаты стимулирующего характера определяются или в процентах от основной оплаты труда, или по сумме показателей выполненной работы.

Суммы всех выплат будут составлять фонд оплаты труда. Общая сумма расходов на оплату труда будет определяться с учетом выплат во внебюджетные фонды и добровольного страхования:

$$P_o = \Phi_o + \frac{\Phi_o C_{св}}{100} + V_{фдс}, \quad (3)$$

где  $P_o$  – расходы на оплату труда, руб.;

$\Phi_o$  – фонд оплаты труда, руб.;

$C_{св}$  – ставка страховых выплат, осуществляемых работодателем с фонда оплаты труда по направлениям выплат, %;

$V_{фдс}$  – выплаты в фонд добровольного страхования.

Рассчитанный таким прямым методом план расходов на оплату труда подвергается экспертизе на предмет того, насколько система оплаты и стимулирования решает проблемы повышения эффективности работы предприятия.

В соответствии с этим определяются меры по оптимизации расходов на оплату труда, для чего необходимо соизмерять:

- рост среднемесячной заработной платы, включая все выплаты, с ростом производительности труда (рост производительности труда должен опережать рост среднемесячной заработной платы);
- рост расходов на оплату труда с ростом валовых доходов по основным видам деятельности и по предприятию в целом (рост доходов должен опережать расходы на оплату труда);
- рост расходов на оплату труда производственных работников должен быть не ниже роста расходов на оплату труда административно-управленческого персонала;
- уровень расходов на оплату труда (по отношению к выручке) не должен иметь тенденцию к росту.

Эти основные пропорции в обосновании расходов на оплату труда помогают оптимизировать как их абсолютные, так и относительные показатели.

Завершается процесс обоснования расходов на оплату труда утверждением положения об оплате труда, в котором прописывается система основной оплаты и выплаты стимулирующего характера. Кроме того, производится расчет налоговых и других выплат и выплат во внебюджетные фонды по направлениям:

- налога на доходы физических лиц;
- обязательных выплат (таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Обязательные выплаты по тарифам на 2019 г.

<b>Наименование взносов</b>	<b>Выплаты отдельному сотруднику</b>	<b>Ставка, %</b>
Обязательное пенсионное страхование	Не более 1 021 000 руб.	22
	Превысившие 1 021 000 руб.	10
Страхование по материнству и временной нетрудоспособности	Не более 865 000 руб.	2,9
	Превысившие 865 000 руб.	0
ОМС	Без ограничения	5,1

## **6.5 План по развитию персонала**

Главные элементы плана по развитию персонала:

- мероприятия по профессиональному образованию;
- повышение квалификации и переподготовка кадров, в том числе внутри предприятия;
- планирование карьеры.

Мероприятия по образованию и переподготовке кадров направлены на развитие навыков и формирование новых профессиональных знаний. При этом различают профессиональное обучение и переподготовку.

Профессиональное обучение делится:

- 1) на первичное обучение;
- 2) повышение квалификации;
- 3) переподготовку.

***Первичное обучение** формирует базовые знания и осуществляется как на рабочем месте с помощью сотрудников-наставников, так и в специализированных учебных заведениях (училищах, колледжах, вузах).*

***Повышение квалификации** предусматривает углубление полученных знаний по определенным областям профессиональных умений и навыков.*

***Переподготовка** – получение знаний, умений и навыков, выходящих за рамки узкоспециализированной уже имеющейся профессиональной подготовки (например, менеджер по рекламе проходит переподготовку по документированию управленческой деятельности), что обеспечивает широту кругозора работника, возможности его перемещения, взаимозаменяемости.*

По каждому мероприятию этого плана необходимо рассчитать затраты, включая плату за обучение (источник финансирования этих затрат в основном – чистая прибыль предприятия), а также оплату труда работников, которые на время обучения будут отозваны от работы (эти затраты включаются в расходы по оплате труда).

Мероприятия по образованию и переподготовке кадров должны сопровождаться мотивированностью сотрудников по карьерному росту. Соответственно, для эффективной реализации плана по развитию персонала вначале определяются цели и мотивация сотрудников предприятия по изменению своего положения внутри предприятия. Важно, чтобы сотрудники в произвольной, даже в устной форме, выразили потребность в карьерном росте, необходимости профессионального совершенствования. Эти планы карьерного роста сотрудников в определенной мере должны быть в основе плана по развитию персонала.

Кроме того, план по развитию персонала формируется исходя из планов по формированию конкурентных преимуществ услуг (например, постоянное проведение тренингов по применению современных методов производства, затраты по которым включаются в расходы по оплате труда); по переходу на новые, современные технологии управления, производства, обслуживания.

Эти мероприятия рационально планировать в комплексе с основными планами (например, с планом по формированию конкурентоспособности предприятия, бизнес-планом предпринимательского проекта по модернизации системы управления и т. д.).

План по развитию персонала завершается расчетом объемов затрат на проведение мероприятий с разбивкой по источникам финансирования этих мероприятий (из чистой прибыли или включаемые в затраты по соответствующим статьям в соответствии с Налоговым кодексом РФ и Положением по бухгалтерскому учету), а также прогнозированием эффекта (рост производительности труда, сокращение потерь рабочего времени, сокращение текучести кадров, повышение качества продукции и услуг, оптимизация расходов на оплату труда и т. д.).



Следует иметь в виду, что все затраты, в том числе связанные с развитием персонала, должны быть экономически оправданы, т. е. эффект должен превышать затраты на его получение. Соизмеримость эффекта и затрат осуществляется через показатели эффективности: эффект делится на затраты [13].

## **6.6 План социально-культурного развития коллектива**

В плане социального развития предусматриваются мероприятия по решению наиболее актуальных для данного коллектива и региона задач социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта, совершенствования отношений в коллективе, развития благоприятного морально-психологического климата.

Следует иметь в виду, что многие социальные проблемы решаются в других разделах тактического плана. Поэтому для предотвращения дублирования мероприятий в данный раздел включаются, прежде всего, задания, непосредственно затрагивающие социальную сферу деятельности предприятия.

План социального развития коллектива охватывает следующие направления:

- изменение социально-демографической структуры трудового коллектива;
- улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;
- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работников;
- совершенствование стиля и методов руководства коллективом.

При составлении плана социального развития коллектива учитываются: мнение различных общественных организаций, например, профсоюзов, особенности данного производства, морально-психологический климат в коллективе, условия труда и отдыха работников предприятия, уровень оплаты труда и другие факторы [14].

План социального развития коллектива решает две основные задачи:

- 1) формирование корпоративной культуры на предприятии;
- 2) социальная поддержка сотрудников предприятия.

Мероприятия этого плана финансируются в основном из чистой прибыли, поэтому расходы по ним ограничены объемом получаемой чистой прибыли и доли, направляемой в фонд социального развития.

Формирование корпоративной культуры предусматривает систему мер по созданию у сотрудников чувства сопричастности к результатам деятельности предприятия, уважения и желания поддержать коллег по работе, а также положительного имиджа предприятия. Эти меры могут быть как разового характера (например, проведение торжественных, праздничных мероприятий), так и традиционные (поздравление с праздниками, организация тематических экскурсий, расширяющих кругозор сотрудников, поощрения, взаимовыручка и профессиональное наставничество и т. д.).

Социальная поддержка сотрудников может включать ряд мер, которые повышают привлекательность предприятия для трудоустройства и последующей эффективной работы. Эта социальная поддержка должна быть отражена в трудовом договоре. Наиболее распространенные меры включают:

- возможность полноценного питания по месту работы;
- возможности (содействие) предоставления жилья;
- обеспечение рабочей (форменной) одеждой;
- наличие медкабинета и забота о здоровье;
- предоставление ссуд работникам;
- наличие служебного транспорта;
- наличие места для парковки личных автомобилей сотрудников;
- бесплатные газеты, журналы для сотрудников;
- возможности заниматься спортом и т. д.

Социальная поддержка включает в себя и все платежи, которые работодатель выплачивает сотруднику сверх фиксированной в договоре оплаты (бонусы по итогам года, разовые премии за высокие результаты работы, выплачиваемые из чистой прибыли).

Выполнение планов по труду и заработной плате предполагает включение показателей этих планов в сводный план развития предприятия с учетом доходной и расходной частей этого плана. Отчетность по выполнению разделов этого плана и результативность реализации его мероприятий носит внутренний характер и предполагает целенаправленные действия по формированию, развитию и эффективному использованию персонала на предприятии.

## **Контрольные вопросы по главе 6**

1. Дайте определение планированию показателей по труду и заработной плате.
2. Перечислите основные задачи плана по труду и заработной плате.
3. Расскажите о показателях плана по труду и заработной плате.
4. Какие документы, регламентирующие использование трудовых ресурсов, учитываются при обосновании планов по труду и заработной плате?
5. Перечислите методы планирования показателей по труду и заработной плате.
6. Опишите последовательность расчета численности работников.
7. Какие мероприятия включает планирование мотивации и стимулирования труда?
8. Опишите алгоритм проектирования системы мотивации трудовой деятельности.
9. Какие расходы на оплату труда учитываются при разработке плана по расходам на оплату труда?
10. Какие элементы включает в себя план по развитию персонала?

## **7 Планирование затрат и себестоимости продукции и услуг**

### **7.1 Классификация затрат**

*Планирование затрат – это процесс поиска наиболее оптимального использования ресурсов для обеспечения высокого качества продукции и услуг и получения максимальной прибыли.*

Цель планирования затрат – найти их оптимальное соотношение по структуре и объемам, чтобы увеличение затрат приводило к увеличению доходов и прибыли. Это предполагает оптимизацию плановых расчетов путем определения предельных затрат в сопоставлении с предельными доходами. Всякие затраты должны быть экономически оправданы – эффективны. Поиск наиболее эффективных затрат – одна из главных задач плановых расчетов.

Планирование предполагает определение общих затрат с выделением расходов, включаемых в себестоимость в целях налогообложения; производственную себестоимость; полную себестоимость, в том числе на единицу продукции (услуги); издержек производства и обращения по сумме и по уровню. Определение и оптимизацию затрат (издержек) нужно осуществлять по статьям расходов, по номенклатуре в соответствии с НК РФ или положением о бухгалтерском учете, по самостоятельно определяемой номенклатуре по расширенному перечню статей.

В учебной литературе расчеты по планированию охватывают обоснование [5–7]:

- себестоимости;
- издержек;
- оптимизацию общих затрат и их управление.

Вышеперечисленные экономические категории, хотя в определенной мере и отражают траты ресурсов, но имеют и разное содержательное наполнение. Поэтому для адекватного восприятия логики рассмотрения тех или иных категорий и соответственно обоснования показателей плана приведены их отличительные особенности.

Отличие категорий «затраты», «издержки», «себестоимость» заключается в следующем:

- затраты связаны с тратой (расходами) ресурсов независимо от источника их финансирования (собственные или заемные, из прибыли или включены в себестоимость). Они представляют собой стоимостную оценку ресурсов, используемых в процессе производства продукции и услуг;

- издержки производства и обращения связаны, во-первых, не только с фактической, но и с рыночной оценкой расходов ресурсов с позиции наиболее эффективного их использования, во-вторых, касаются только тех ресурсов, которые находятся в собственности (распоряжении) предприятия. Издержки предприятий сферы услуг (торговли, общественного питания, туризма и других) меньше затрат и полной себестоимости на величину стоимости сырья.

Издержки производства и обращения предприятий измеряются в сумме и по уровню (по отношению к выручке в процентах);

– себестоимость продукции и услуг – это денежное выражение затрат на производство и реализацию продукции и услуг.

Различают:

– полную себестоимость – включает все виды затрат в их полном объеме (прямые, косвенные, накладные);

– производственную (прямые и косвенные);

– себестоимость в целях налогообложения (часть затрат не включается в последнюю из-за превышения предельного размера расходов в соответствии с НК РФ, а также если эти расходы выплачиваются из прибыли).

Кроме того, рассчитывают себестоимость в целом по предприятию, по отдельным видам и направлениям деятельности и на единицу продукции (услуги). Расчет себестоимости на единицу продукции (услуги) позволяет проводить расчеты рентабельности продаж отдельных видов продукции (услуги) и при необходимости исключать из реализации нерентабельные виды.

Себестоимость и издержки напрямую влияют на величину прибыли, которая является расчетным показателем. Абсолютные и относительные показатели затрат, себестоимости, издержек показывают уровень и эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на производство и реализацию продукции и услуг, качество работы всех сотрудников и системы управления. В соответствии с этим важно предусмотреть меры по их оптимизации.

*Оптимизация затрат* – это не столько их сокращение, но и формирование условий экономической целесообразности (выгодности) затрат, когда каждый затраченный рубль приносит прибыль не ниже сложившегося уровня рентабельности [1].

Затраты можно разделить на три группы:

1) затраты, не подлежащие изменению из-за жестких обязательств предприятия по договорам или регламентируемые нормативно-правовыми документами (в основном это условно постоянные затраты, формирующие базовые условия деятельности предприятия);

2) затраты, связанные с обязательствами, которые могут быть в определенной мере пересмотрены и будут зависеть от ряда управляемых и неуправляемых факторов, влияя на результаты деятельности предприятия (смешанные затраты);

3) затраты, которые могут быть отложены (уменьшены) без значительного ущерба для конкурентоспособности предприятия.

Уровень воздействия и управляемости по этим затратам различен и увеличивается по группам:

– неуправляемые;

– слабоуправляемые;

– управляемые.

При этом методы расчета плана затрат для каждой группы могут быть различны (неуправляемые рассчитываются на основе методов нормативного и технико-экономических расчетов, а управляемые – на основе экспертных оценок, экономико-математического моделирования, экстраполяции и др.).

Для принятия решения по планированию затрат и выбора метода их обоснования проводится более детальная их классификация, так как в зависимости от группы расчет и оптимизация имеют свою специфику, однако классификационных признаков деления затрат достаточно большое количество. Дифференциация методов планирования обусловлена тем, что затраты по-разному реагируют на изменение объема деятельности, отражают рыночные условия их возникновения и включения в себестоимость продукции и услуг.

Затраты также могут подразделяться:

- на условно-переменные;
- условно-постоянные.

Это зависит от того, как их относят на себестоимость продукции (прямые или накладные) или как они реагируют на изменение объема деятельности (постоянные не меняются при увеличении объема производства и реализации продукции и услуг, а переменные меняются практически в той же пропорции).

Условно-постоянные затраты планируются и оптимизируются по сумме, а условно-переменные вначале определяются по уровню к объему выручки (валовых доходов) на основе экстраполяции или математического моделирования, а затем рассчитывается их сумма.

Деление затрат в соответствии с бухгалтерской отчетностью:

1. Расходы по основным видам деятельности, связанные с изготовлением и продажей продукции. К этим расходам также относятся коммерческие и управленческие расходы.

Расходы, связанные с производством и реализацией продукции, в свою очередь, подразделяются:

- 1) на материальные расходы;
- 2) расходы на оплату труда;
- 3) суммы начисленной амортизации;
- 4) расходы на социальное страхование;
- 5) расходы на содержание, эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества;
- 6) расходы на освоение природных ресурсов;
- 7) расходы на обязательное и добровольное страхование имущества;
- 8) прочие расходы (расходы на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и др.).

2. Внереализационные расходы, включающие затраты, связанные с выплатой штрафов, пеней, списанием просроченной дебиторской задолженности, и другие расходы, не связанные с основным видом деятельности.

Кроме того, для налогового учета выделяются и планируются отдельно платежи по налогам и сборам в соответствии с нормативами, принятой системой налогообложения и учетной политикой предприятия.

Для детальной проработки по обоснованию и оптимизации затрат необходимо их в дальнейшем разукрупнить и рассчитывать с учетом реальной потребности в этих затратах. Развернутая классификация затрат по различным признакам приведена в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Классификации затрат

Признак	Виды затрат
По характеру затрат	1) производственные; 2) непроизводственные
По месту возникновения	1) производственные (по видам деятельности); 2) управленческие; 3) коммерческие
По отношению к основному виду деятельности	1) расходы, связанные с производством и реализацией; 2) внереализационные расходы, включая операционные расходы
По статьям затрат	1) материальные расходы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• на приобретение сырья для производственных нужд;</li> <li>• приобретение инвентаря и других расходных материалов, не являющихся амортизируемым имуществом;</li> <li>• приобретение топлива, воды, энергии всех видов;</li> <li>• оплату транспортных услуг;</li> <li>• потеря от недостачи в пределах естественной убыли;</li> </ul> 2) расходы на оплату труда: <ul style="list-style-type: none"> <li>• по тарифным ставкам, окладам;</li> <li>• выплаты стимулирующего характера;</li> <li>• стоимость бесплатно предоставляемых работникам коммунальных услуг, питания, продуктов, форменной одежды;</li> <li>• расходы на оплату отпускных;</li> <li>• выплаты в Пенсионный фонд, фонды медицинского и социального страхования;</li> </ul> 3) расходы, связанные с содержанием имущества: <ul style="list-style-type: none"> <li>• амортизационные отчисления на стоимость основных средств;</li> <li>• амортизация нематериальных активов, срок использования которых превышает 12 месяцев;</li> <li>• расходы на обязательное и добровольное страхование имущества;</li> <li>• расходы на текущий ремонт основных средств;</li> </ul> 4) прочие расходы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• на рекламу;</li> <li>• сертификацию;</li> <li>• обеспечение пожарной безопасности;</li> <li>• по набору сотрудников;</li> <li>• командировочные и представительские расходы;</li> <li>• аудиторские, нотариальные, консалтинговые услуги</li> </ul>

Приведенная классификация затрат позволяет проводить их обоснование и расчеты как по плану, так и фактически.

## 7.2 Порядок планирования затрат

При обосновании затрат необходимо учитывать основные принципы:

1) всякие траты должны быть экономически оправданны – приносить доход, превосходящий эти траты;

2) оптимизация затрат предполагает поиск такого их минимально допустимого объема, который бы приносил максимально возможный доход;

3) условно-постоянные затраты планируются и оптимизируются по сумме, они обеспечивают базисные условия функционирования предприятия, поэтому их размер зависит:

- от типа и класса предприятия;
- вида предпринимательской деятельности;
- регионального месторасположения предприятия;
- нормативных требований к условиям деятельности;

4) условно-переменные затраты планируются и оптимизируются по уровню (отношение суммы условно-переменных затрат к выручке или объему производства), что предполагает обоснование наиболее эффективной доли затрат в выручке (объеме производства);

5) соотношение условно-постоянных и условно-переменных затрат влияет на «производственный рычаг», который характеризует изменение прибыли предприятия при изменении выручки на 1% (чем выше доля постоянных затрат в общих затратах, тем больше «производственный рычаг»).

Таким образом, производственный рычаг – это и характеристика возможных темпов роста прибыли, и характеристика рисков потери этой прибыли:

$$\begin{aligned} \text{Производственный рычаг} &= \\ &= \frac{\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}}{\text{Выручка} - \text{Постоянные затраты} - \text{Переменные затраты}}. \end{aligned} \quad (4)$$

Для предприятий сферы услуг оптимальное соотношение условно-постоянных и условно-переменных затрат (без учета стоимости сырья для переработки) – 2 : 1, т. е. доля условно-постоянных затрат должна составлять 65–68%, а условно-переменных – 32–35%.

Рекомендуется, чтобы доля условно-переменных затрат увеличивалась, так как именно эти затраты могут носить стимулирующий характер в повышении объема и качества реализуемых продукции и услуг. Поэтому при планировании затрат важно не только определить их объемы на следующий год, но и обосновать их оптимальную структуру.

Так же, как и финансовое планирование, план по затратам разрабатывается в основном на год с разбивкой по кварталам и месяцам. При достаточно

стабильных условиях осуществления хозяйственных операций период планирования затрат может быть увеличен до трех лет.

Планирование затрат, калькулирование и контроль себестоимости организуют по следующим направлениям:

- согласованность и единообразие отнесения затрат на тот или иной вид продукции или услуги, а также по подразделениям при планировании, учете и контроле;
- отнесение затрат на себестоимость продукции и услуг по мере их производства и реализации;
- определение состава затрат прямым и косвенным методами по единому алгоритму расчетов;
- включение системы управления себестоимостью (затратами) по подразделениям в управленческий цикл бюджетирования по структурам и видам деятельности.

С учетом вышеперечисленных правил и опыта проведения плановых расчетов затрат на предприятиях можно выделить несколько этапов их обоснования.

*Первый этап. Аналитический этап.* На этом этапе в составе фактических затрат за отчетный год выделяются условно-постоянные и условно-переменные затраты (издержки). Это необходимо для того, чтобы адекватно провести расчеты по этим затратам. Вначале выделяются базовые постоянные затраты:

- амортизационные отчисления;
- расходы на отопление;
- арендные платежи, которые не зависят от объема деятельности предприятия.

Однако в составе затрат основная доля – это смешанные затраты, которые в определенной мере реагируют на объем производства (хотя зачастую эти затраты относят к условно-постоянным). Эти смешанные затраты необходимо разделить на постоянную и переменную составляющие.

Существуют три основных метода деления этих затрат на условно-постоянные и условно-переменные:

- метод минимальной и максимальной точек;
- метод наименьших квадратов;
- метод экспертных оценок.

*Метод минимальной и максимальной точек* предполагает выбор двух периодов с максимальным и минимальным объемом производства и реализации продукции

Для наглядности в таблице 7.2. приведен пример данных для расчета по методу минимальной и максимальной точек.

Расчет производится по каждой статье расходов по следующей формуле:

- а) ставка (уровень) переменных затрат ( $I_{\text{п}}$ ):



$$I_{\Pi} = \left[ (\max \sum \text{затрат} - \min \sum \text{затрат}) \cdot \frac{100}{100 - C} \right] / K_{\max}, \quad (5)$$

где  $C$  – отклонение затрат, %;

$K_{\max}$  – максимальная выручка, руб.

Таблица 7.2 – Расчет по разделению затрат на условно-постоянные и условно-переменные

Показатель	Данные за месяц, тыс. руб.		Разница (отклонение)	
	Максимальное значение	Минимальное значение	тыс. руб.	%
1. Выручка за месяц	17 800	13 100	4 700	26,4
2. Расходы на электроэнергию	470,2	392,0	78,2	16,6
3. Расходы на заработную плату	3 520,0	2 895,0	625,0	16,6
4. Расходы на холодное водоснабжение	350,0	335,0	15,0	4,3
5. Расходы на горячее водоснабжение	630,0	590,0	40,0	6,3
6. Расходы на рекламу	170,0	140,0	30,0	17,6

Для расходов на электроэнергию этот расчет выглядит следующим образом:

$$I_{\Pi} = \left[ (470,2 - 392,0) \cdot \frac{100}{100 - 16,6} \right] / 17 800 = 0,00527, \quad (6)$$

т. е. на 1 руб. выручки приходится 0,00527 руб. переменных расходов на электроэнергию, или, в процентах, 0,527% к выручке;

б) сумма постоянных затрат определяется по формуле:

$$I_{\text{пост}} = \max \sum \text{затрат} - \frac{I_{\text{в}} \cdot K_{\max}}{100}. \quad (7)$$

Так, для расходов на электроэнергию сумма постоянных затрат будет составлять:

$$I_{\text{пост}} = 470,2 \text{ тыс. руб.} - \frac{0,527 \cdot 17 800 \text{ руб.}}{100} = 376,4 \text{ тыс. руб.} \quad (8)$$

Такие же расчеты осуществляются и по другим статьям расходов, которые носят смешанный характер.

Зачастую неоправданное отнесение вышеперечисленных статей затрат только к условно-постоянным не позволяет учесть в плановых расчетах переменную часть этих затрат и ее изменение при увеличении объема производства и реализации продукции и услуг.

*Метод наименьших квадратов* применим при достаточно равномерном изменении выручки и затрат. При этом число периодов, за которые используются данные, не должно быть менее 10. Рационально иметь максимально достоверные ежемесячные данные о выручке, издержках, в том числе по основным статьям.

*Метод экспертных оценок* используется, когда недостаточно информации для формализации расчетов на основе изучения поведения затрат в зави-

симости от изменения оборота. Эти затраты рассматриваются как условно-переменные, и их последующее обоснование связывается с изменением объема производства и реализации продукции и услуг.

Деление затрат (издержек) на постоянные и переменные и по статьям необходимо для выделения факторов, оказывающих наиболее значимое влияние как на их сумму, так и уровень затрат. Помимо выручки и объема производства на затраты влияют:

- структура и ассортимент производимой и реализуемой продукции и услуг с учетом их затратноемкости (издержкоемкости) и изменений в плановом периоде;
- уровень инфляции и изменения цен на ресурсы и услуги сторонних организаций;
- организация производства, уровень механизации и автоматизации технологических процессов;
- система управления и ее адекватность решаемым задачам, включая мотивацию и стимулирование труда;
- методы, а также эффективность продвижения продукции и другие факторы.

Среди факторов выделяются наиболее значимые с последующим осуществлением расчета их влияния на затраты. При этом возможно использование парной или множественной корреляции для определения типов связи между затратами и факторами. Оценка влияния факторов на затраты в будущем требует более глубокого осмысления процессов управления затратами на предприятии.

Влияние факторов на сумму и уровень затрат помимо вышеперечисленных методов можно измерить на основе коэффициента эластичности:

$$\Theta = \frac{\Delta T_z}{\Delta T_\phi}, \quad (9)$$

где  $\Delta T_z$  – темп прироста затрат, %;

$\Delta T_\phi$  – темп прироста фактора, %.

*Второй этап. Планирование и обоснование затрат по статьям и в целом по предприятию.* Это важный этап не только в определении затрат, но и в реализации идей и направлений развития предприятия.

Планирование затрат целесообразно начинать с определения условно-постоянных затрат. Они планируются в сумме и, как правило, на основе технико-экономических расчетов. Эти затраты базисные, обеспечивающие условие функционирования предприятия.

Первоначальные расчеты условно-постоянных затрат (например, расходы на аренду) корректируются с учетом коэффициента инфляции (если есть данные об изменении ставки арендной платы на следующий год, в расчет принимается обновленная ставка). Расчеты проводятся по каждой статье условно-постоянных затрат отдельно с расчетами сумм, а затем уровня затрат по отношению к объему выручки или получаемым валовым доходом.

Таким образом, планирование условно-постоянных затрат осуществляется на начальном этапе их обоснования с учетом опыта прошлых лет, изменения ставок договорных отношений на услуги сторонних организаций, уровня инфляции, проводимой политики по оптимизации расходов. По этим статьям расходов планирование и оптимизация осуществляются по сумме. К таким статьям относятся:

- арендная плата;
- амортизационные отчисления;
- расходы на содержание помещений, включая отопление и освещение.

Обоснование этих затрат завершается аналитической запиской, в которой дается результат расчета и предложение по оптимизации этих затрат, снижению их уровня.

Вначале условно-переменные расходы планируются по уровню, а затем исходя из суммы плановой выручки определяется плановая сумма условно-переменных расходов:

$$\begin{aligned} \text{Сумма условно-переменных затрат} &= & (10) \\ &= \frac{\text{Уровень условно-переменных расходов, \%}}{100} \cdot \text{Плановая сумма выручки.} \end{aligned}$$

При этом оптимизация этих затрат, также как и планирование, проводится по уровню. Затраты, по которым имеются ограничения на отнесение их на себестоимость, приводят в соответствие с этими ограничениями, так как перерасход приведет к покрытию этих затрат из чистой прибыли.

Расчет условно-переменных затрат осуществляется по каждой статье с обоснованием их уровня (доли) в выручке или в объеме производства. Например, расходы на оплату труда по сдельным расценкам обосновываются по уровню, т. е. определяется ставка за единицу произведенной (реализованной) продукции и услуг, а затем исходя из планового объема выручки (производства) определяется сумма выплат по сдельным расценкам.

Таким образом, если ставка оплаты труда за 1 000 руб. выручки для торгового (обслуживающего) персонала составляет 5%, то при плановом объеме реализации в следующем (плановом) году в сумме 150 тыс. руб. затраты на оплату труда для этой категории работников составят:

$$\frac{150 \text{ тыс. руб.} \cdot 5}{100} = 7\,500 \text{ руб.}$$

Если это смешанные затраты, то в первую очередь определяется сумма условно-постоянных затрат. Например, при планировании затрат на электроэнергию вначале определяются расходы с учетом изменения договорных ставок за электроэнергию в плановом периоде или с учетом инфляции, а затем, исходя из сложившегося уровня условно-переменных затрат и плановой выручки (валовых доходов, объема производства), определяется переменная часть затрат. Например, по расходам на электроэнергию расчет осуществляется следующим образом:

– сумма плановой постоянной части расходов при уровне инфляции в следующем году 13% (при фактическом значении в отчетном году 376,4 тыс. руб.) составит:

$$\frac{376,4 \text{ тыс. руб.} \cdot 113}{100} = 425 \text{ тыс. руб. (в среднем за месяц);}$$

– сумма переменных затрат по этой статье составит при плановой годовой выручке 150 тыс. руб.:

$$\frac{150 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,572}{100} = 790 \text{ тыс. руб. в год;}$$

– итого плановая сумма расходов на электроэнергию в год составит 425 тыс. руб. · 12 + 790 тыс. руб. = 5 890 тыс. руб., или, в процентах к обороту:

$$\frac{5890 \cdot 100}{150000} = 3,93\%.$$

Таким же образом осуществляется расчет по всем остальным статьям смешанных расходов.

Сумма всех расходов, включаемых в полную себестоимость, определяется исходя из постатейных обоснований затрат и с учетом источника их покрытия (исключаются из расчета затраты, покрываемые из балансовой или чистой прибыли). Далее определяется плановый уровень расходов (относительный показатель – отношение расходов к выручке или к сумме объема производства). Затем из расходов вычитается стоимость сырья и определяется сумма издержек с последующим определением их уровня.

*Третий этап. Сравнение расчетных и плановых затрат и издержек с допустимо возможными.* Этот этап очень важен, так как помимо сравнения осуществляется поиск путей наиболее эффективного использования ресурсов и относительной экономии затрат. Расчет предельно допустимых затрат (издержек) осуществляется по следующей схеме:

1) определяется необходимая сумма прибыли, обеспечивающая совершенствование производственных и торговых процессов, выплату дивидендов не ниже банковского депозита, решение социальных задач по развитию персонала (производимых из чистой прибыли). Например, инвестиционный ресурс из чистой прибыли в плановом году составит 7 млн руб. (из инвестиционного плана), выплата дивидендов планируется в сумме 3 млн руб., планируемый фонд социального развития из чистой прибыли, направляемой для решения задач развития коллектива, – 2 млн руб. Отчисления в резервный фонд с учетом законодательной базы и необходимости погашения просроченных задолженностей 1 млн руб. Таким образом, планируемый объем чистой прибыли составит 13 млн руб. Прибыль до налогообложения с учетом налога на прибыль (20%) будет составлять:

$$П_{\text{п}} = \frac{13 \text{ млн руб.} \cdot 100}{100 - 20} = 16,25 \text{ млн руб.};$$

2) на основе рассчитанных источников получения прибыли (плановых валовых доходов и внереализационных доходов, включая операционные), ко-

торые рассматриваются на этом этапе как предельные, определяются допустимые объемы издержек в плановом периоде:

$$I_{\text{п}} = \text{ВД}_{\text{осн}} + \text{В}_p - \text{П}_{\text{п}} - \text{В}_z, \quad (11)$$

где  $I_{\text{п}}$  – объем издержек в плановом периоде как возможно допустимый (без учета сырья), руб.;

$\text{ВД}_{\text{осн}}$  – валовые доходы от основной деятельности (без учета сырья), руб.;

$\text{В}_p$  – внереализационные доходы, включая операционные, руб.;

$\text{П}_{\text{п}}$  – плановый объем прибыли от основной деятельности, руб.;

$\text{В}_z$  – внереализационные расходы, определяемые по опыту прошлых лет, и выплаты региональных и местных налогов, руб.

В последующем необходимо предельные затраты сравнить с предельным доходом. Предельный доход равен приросту совокупного дохода при увеличении объема выпуска продукции на единицу, а предельные издержки равны приросту совокупных издержек. Следовательно, до тех пор, пока предельный доход превышает предельные издержки, увеличение выпуска на единицу увеличивает совокупный доход в большей степени, чем совокупные издержки, и тем самым увеличивается совокупная прибыль.

Сравнение рассчитанных ранее методами экстраполяции и технико-экономических расчетов условно-постоянных и условно-переменных затрат (издержек) с предельно допустимыми, и при их несоответствии – разработка мер по оптимизации затрат (издержек) по статьям. Оптимизация условно-постоянных затрат осуществляется по суммам, а условно-переменных – по уровню с последующим определением суммы.

*Четвертый этап. Разработка мероприятий по управлению затратами с учетом их оптимизации и экономической выгоды, а также формирование плановых затрат на уровне не выше предельно допустимых.* Общий объем затрат вычисляется следующим образом:

$$Z_o = I_{\text{п}} + \text{В}_z + Z_c + Z_{\text{п}}, \quad (12)$$

где  $Z_o$  – общий объем плановых затрат, руб.;

$I_{\text{п}}$  – плановый объем издержек без стоимости сырья, руб.;

$\text{В}_z$  – внереализованные расходы, руб.;

$Z_c$  – затраты на покупку сырья и материалов для производства продукции и услуг, руб. (рассчитываются с учетом объема производства на основе производственной программы);

$Z_{\text{п}}$  – прочие расходы и затраты, не включаемые в себестоимость продукции и услуг, руб. (определяются на основе опыта прошлых лет и мероприятий по оптимизации).

*Пятый этап. Определение относительных показателей затрат и издержек на единицу продукции и услуг, объем реализации.* Необходимо обеспечить относительное сокращение издержек (уровня затрат по отношению к объему производства и реализации), но с учетом обеспечения необходимого качества продукции (услуг) и конкурентоспособности предприятия.

Для более последовательного и эффективного процесса управления затратами и себестоимостью необходимо:

- привлекать к процессу разработки этих планов структурные подразделения и весь коллектив предприятия для определения резервов оптимизации (сокращения) затрат с учетом последующего стимулирования сотрудника за рационализаторские предложения;

- использовать современные методы и технологии управления затратами, включая бюджетирование по структурам и видам деятельности, контроллинг по направлениям затрат и центрам ответственности;

- устанавливать для структурных подразделений (возможно, для отдельных сотрудников) предельные размеры тех или иных затрат (на канцтовары, расходы электроэнергии и т. д.) с соответствующей системой контроля и мотивации.

### 7.3 Планирование амортизационных отчислений

План по амортизационным отчислениям является важной статьей расходов. Его обоснование влияет на общие расходы и на объем собственных источников инвестиционных ресурсов (финансовых ресурсов). Оптимизация амортизации должна учитывать:

- нормы НК РФ;
- необходимость формирования инвестиционных (финансовых) ресурсов для модернизации основных средств.

Такая статья расходов является слабоуправляемой, так как изменение метода начисления амортизации допускается не чаще одного раза в пять лет.

К амортизируемому имуществу относят *материальные* (основные средства) и *нематериальные* ресурсы (активы) со сроком полезного использования не менее 12 месяцев и первоначальной стоимостью свыше 100 тыс. руб., которое находится у налогоплательщика на праве собственности и используется им для извлечения дохода [15]. Стоимость амортизируемого имущества уменьшается путем начисления амортизации.

В соответствии со ст. 258 НК РФ амортизируемое имущество подразделяется на 10 групп в зависимости от срока полезного использования:

I группа – все недолговечное имущество со сроком полезного использования от 1 года до 2 лет включительно;

II группа – имущество со сроком полезного использования свыше 2 лет до 3 лет включительно;

III группа – имущество со сроком полезного использования свыше 3 лет до 5 лет включительно;

IV группа – имущество со сроком полезного использования свыше 5 лет до 7 лет включительно;

V группа – имущество со сроком полезного использования свыше 7 лет до 10 лет включительно;

VI группа – имущество со сроком полезного использования свыше 10 лет до 15 лет включительно;

VII группа – имущество со сроком полезного использования свыше 15 лет до 20 лет включительно;

VIII группа – имущество со сроком полезного использования свыше 20 лет до 25 лет включительно;

IX группа – имущество со сроком полезного использования свыше 25 лет до 30 лет включительно;

X группа – имущество со сроком полезного использования свыше 30 лет [15].

Срок полезного использования объекта нематериальных активов определяется исходя из срока действия патента или из других ограничений сроков использования объектов интеллектуальной собственности, а также исходя из полезного срока использования нематериальных активов, обусловленного договорами. По нематериальным активам, по которым невозможно определить срок полезного использования, этот срок устанавливается равным 10 годам (ст. 258 п. 2 НК РФ).

В соответствии со ст. 259 НК РФ методами начисления амортизации являются:

- линейный;
- нелинейный.

Конкретный метод на объекты основных средств устанавливается налогоплательщиком самостоятельно и указывается в учетной политике. Изменение метода допускается не чаще одного раза в пять лет и с начала определенного налогового периода. Поэтому при планировании амортизационных отчислений необходимо с учетом стратегического плана сформировать правильную амортизационную политику (зафиксированную в учетной политике) с обоснованным методом начисления амортизации.

Амортизационная политика включает:

- порядок оценки и переоценки амортизируемого имущества на предприятии;
- определение сроков полезного использования амортизируемых объектов и нематериальных амортизируемых активов;
- выбор и обоснование методов начисления амортизации;
- обеспечение целевого использования амортизационных отчислений;
- предотвращение чрезмерного морального и физического износа амортизируемого имущества;
- определение необходимого объема обновления внеоборотных активов;
- выбор наиболее эффективных форм воспроизводства основных средств;
- совершенствование видовой, технологической и возрастной структуры основных фондов;

– оптимизация налоговых выплат (налога на имущество, налога на прибыль).

Методы начисления амортизации в налоговом и бухгалтерском учете несколько отличаются. В соответствии с Методическими указаниями по бухгалтерскому учету основных средств (Приказ Минфина России от 13 октября 2003 г. № 91-н) амортизационные отчисления производятся одним из следующих способов:

- линейный;
- уменьшаемого остатка;
- снижения стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

При планировании затрат, в том числе себестоимости в целях налогообложения, целесообразно использовать нормы НК РФ для обоснования плановых амортизационных отчислений. В то же время, если на предприятии применяется способ расчета амортизационных отчислений, включенных в выше-названные методические рекомендации, то планирование осуществляется в двух вариантах расчета: для налогового и бухгалтерского учета.

При начислении амортизации линейным методом расчет ведется по каждому объекту амортизируемого имущества, при нелинейном – по каждой амортизационной группе (подгруппе).

По объектам основных средств, входящих в 8–10-ю группы, применяется только линейный метод начисления амортизации.

Норма амортизации при линейном методе определяется по формуле:

$$k = \frac{1}{n} \cdot 100\%, \quad (13)$$

где  $k$  – норма амортизации в месяц, % к первоначальной стоимости амортизируемого имущества;

$n$  – срок последнего использования данного объекта амортизируемого имущества, мес.

Плановая годовая сумма амортизационных отчислений при линейном методе определяется как произведение первоначальной стоимости основного средства (по каждому виду) на годовую норму амортизации (месячная норма умножается на 12).

Если в течение планового года предполагается введение в эксплуатацию нового оборудования, то плановая сумма амортизации определяется со следующего месяца после ввода в эксплуатацию этого оборудования и постановки его на учет.

Сумма начисляемой амортизации при нелинейном методе определяется по формуле:

$$A = \frac{K}{100} \cdot B, \quad (14)$$



где  $A$  – сумма начисляемой амортизации для соответствующей амортизационной группы, руб.;

$K$  – месячная норма амортизации для соответствующей группы, %;

$B$  – суммарный баланс остаточной стоимости соответствующей амортизационной группы, руб.

Месячная норма амортизации при нелинейном методе в соответствии со ст. 259.2 НК РФ [15]:

I группа – 14,3%;

II группа – 8,8%;

III группа – 5,6%;

IV группа – 3,8%;

V группа – 2,7%;

VI группа – 1,8%;

VII группа – 1,3%;

VIII группа – 1,0%;

IX группа – 0,8%;

X группа – 0,7%.

При нелинейном методе на первое число месяца, для которого рассчитывается сумма амортизации, для каждой амортизационной группы (подгруппы) определяется суммарный баланс, который рассчитывается как суммарная стоимость всех объектов амортизируемого имущества, отнесенных к данной амортизационной группе. Суммарный баланс каждой амортизационной группы ежемесячно уменьшается на суммы начисленной амортизации.

Остаточная стоимость объектов амортизируемого имущества, амортизация по которым осуществляется нелинейным методом, определяется по формуле:

$$S_n = S \cdot (1 - 0,01k)_n, \quad (15)$$

где  $S_n$  – остаточная стоимость объектов по истечении  $n$  месяцев после их включения в соответствующую амортизационную группу, руб.;

$S$  – первоначальная (восстановительная) стоимость объектов, руб.;

$n$  – число полных месяцев амортизации;

$k$  – норма амортизации с учетом повышающих (понижающих) коэффициентов в соответствии с амортизационной группой.

Если суммарный баланс по амортизационной группе становится менее 20 тыс. руб. на начало месяца, то можно этот остаток списать (отнести) на внереализационные расходы текущего периода, а эту амортизационную группу ликвидировать.

Если оборудование (машины и т. д.) приобретается по договору лизинга, то норма амортизации может быть увеличена до 3 раз, что, с одной стороны, влияет на увеличение затрат и уменьшение налогооблагаемой прибыли, но с другой – может привести к ускорению приобретения данного оборудования в собственность лизингополучателя по остаточной, заметно уменьшенной стоимости.

На каждом предприятии расчет и обоснование плана амортизационных отчислений проводят с учетом инвестиционной политики и возможностей изменения учетной политики, а также последующего маневра амортизационным фондом. Это вызвано тем, что амортизационный фонд предприятия, формируемый за счет амортизационных отчислений, служит основным источником собственных инвестиционных ресурсов (примерно 60% средств, направляемых на покупку нового оборудования, модернизацию производства, – это амортизационные фонды предприятий).

В настоящее время практически все отечественные предприятия применяют линейный способ начисления амортизации. Это вызвано простотой применения этого способа. В то же время экономически эффективнее применять нелинейный метод, так как нормы амортизационных отчислений в два и более раз больше, чем при линейном методе.

Например, при линейном методе норма амортизации составляет в 1-й группе – 5,6%, а при нелинейном – 14,3%; во 2-й группе соответственно 3,3% и 8,8%; в 3-й – 2,1% и 5,6% и т. д. В соответствии с этим уменьшается налогооблагаемая база по налогу на прибыль (амортизационные отчисления увеличивают себестоимость в целях налогообложения) и налогу на имущество организаций. При этом сумма собственного инвестиционного ресурса увеличивается на ставку налога на прибыль – 20% в соответствии с НК РФ.

Отдельно ведутся расчеты по начислению амортизации на амортизируемые нематериальные активы (лицензии, компьютерные программы и т. д.).

Расчет осуществляется в основном линейным методом. Срок полезного использования определяется налогоплательщиком самостоятельно в основном на основе договоров. Если срок невозможно определить точно, то он устанавливается в пределах десяти лет. План амортизации по амортизируемым нематериальным активам включается в расходы и себестоимость, так же как и по основным средствам.

В соответствии со ст. 254 НК РФ стоимость малоценных и быстро изнашивающихся предметов, не являющихся амортизируемым имуществом, включается в состав материальных расходов в полной сумме по мере ввода их в эксплуатацию [1].

План по затратам и себестоимости является наиболее важным для предприятия (затраты являются наиболее управляемыми и контролируемыми показателями), что предполагает последующую достаточно ответственную управленческую деятельность по обеспечению выполнения этого плана и постоянный контроль за использованием ресурсов (внутренних и внешних) с учетом рациональности и экономичности.

## **Контрольные вопросы по главе 7**

1. Дайте определение планированию затрат. Назовите цель планирования затрат.

2. В чем заключается отличие категорий «затраты», «издержки», «себестоимость»?
3. По каким признакам классифицируются затраты?
4. Перечислите основные принципы, которыми необходимо руководствоваться при обосновании затрат.
5. Охарактеризуйте этапы обоснования плановых расчетов затрат.
6. Какие методы используются для деления затрат на условно-постоянные и условно-переменные?
7. Расскажите о планировании условно-постоянных затрат.
8. Как планируются и рассчитываются условно-переменные затраты?
9. Расскажите о планировании амортизационных отчислений.
10. Какие методы используются при начислении амортизации? Дайте им краткую характеристику.

## 8 Финансовое планирование

### 8.1 Сущность и основные принципы финансового планирования

Эффективное управление финансами организаций возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

**Финансовое планирование** – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.

Основными целями этого процесса является установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовый план рассматривают как одну из реальных форм проявления распределительного характера финансов организаций. Финансовый план организации выступает в виде балансовых форм, сгруппированных в них статей доходов и расходов, планируемых к получению и финансированию в предстоящем периоде. Степень детализации плана зависит от принятой в организации формы документов. Форма финансового плана вместе с методологией составления и методикой разработки показателей не тождественна одной из форм финансовой отчетности – бухгалтерскому балансу.

Финансовые планы подразделяются на долгосрочные, текущие и оперативные.

В *долгосрочном* финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в движении ее финансовых потоков.

В *текущем* финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде.

*Оперативный* финансовый план включает в себя краткосрочные тактические действия – составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю.

Объектами финансового планирования являются:

- движение финансовых ресурсов;
- финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
- стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

Финансовое планирование как инструмент управления финансами организаций отличается разнообразием форм и показателей, отражающих многообразие форм собственности, различия в видах и способах ведения бизнеса.

Финансовое планирование в организации призвано решить следующие задачи:

- выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации;
- эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития организации, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
- увязка финансовых ресурсов с показателями производственного плана организации;
- обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом, банками и другими финансовыми структурами.

Финансовое планирование представляет собой одну из функций управления. Оно тесно связано с планированием всей хозяйственной деятельности организации. В условиях рыночной экономики роль планирования не только не снижается, но и многократно возрастает. Убедительным аргументом, подтверждающим высокую значимость планирования, является практика зарубежных коммерческих компаний, где бизнес-планы разрабатываются повсеместно и на постоянной основе.

Финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана, который может составляться как для обоснования конкретных инвестиционных проектов и программ, так и для управления всей текущей и стратегической деятельностью организации. Финансовый план можно рассматривать как задание по отдельным показателям, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку показателей развития организации с имеющимися для этого финансовыми ресурсами.

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;
- служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Однако никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не будут проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочной перспективе.

Характер и содержание финансового планирования определяют его *принципы*:

- научности в планировании финансов – реализуется через использование научно обоснованных методов в финансовом планировании;
- оптимальности в планировании финансов – означает выбор одного наиболее оптимального планового решения из возможных планируемых вариантов;
- целевой направленности и интегрированности в общую систему планирования (управления) и подчинения миссии и общей стратегии развития организации – означает необходимость четкой формулировки миссии организации, определение ее стратегических целей, а также примат стратегического планирования над текущим и оперативным планированием;
- системного характера планирования – состоит в том, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (планов), которые направлены на достижение стратегической цели предприятия;
- финансового соотношения сроков – состоит в том, что получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т. е., к примеру, капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств;
- обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости – реализуется через такое финансовое планирование, которое должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любой момент времени. У предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств;
- сбалансированности рисков – состоит в том, что, к примеру, особо рискованные инвестиции долгосрочного характера целесообразно финансировать за счет собственных средств;
- учета потребностей рынка – означает то, что для организации важно учитывать конъюнктуру рынка, его емкость и деятельность конкурентов на нем;
- предельной рентабельности – реализуется через выбор тех направлений вложений средств, которые обеспечивают максимальную отдачу (прибыльность) при минимальных рисках;
- координации финансовых планов – заключается в том, что финансовые планы различных структурных подразделений и видов взаимосвязаны и взаимозависимы.

Принципы финансового планирования организации определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. К ним относятся:

- выделение приоритетов;
- прогнозирование;
- обеспечение финансовой безопасности;
- оптимизация;

- координация и интеграция;
- упорядочение и контроль;
- документирование.

*Выделение приоритетов.* Финансовое планирование связано с реально существующей сложностью планируемых объектов и процессов. При финансовом планировании выделяют наиболее существенные связи и зависимости, объединяют их в модули, учитывающие сферы финансовой деятельности организации и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволя-

ет разбить процесс финансового планирования на отдельные плановые расчеты и упростить процесс разработки и реализации плана, а также контроля за его выполнением.

*Прогнозирование* состояния как внешней, так и внутренней, экономической, финансовой среды организаций осуществляется путем систематического анализа основных факторов. Качество прогноза определяет и качество финансового плана.

*Обеспечение финансовой безопасности.* Финансовое планирование должно учитывать финансовые риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности исключения или уменьшения рисков.

*Оптимизация.* В соответствии с данным принципом финансовое планирование должно обеспечить выбор допустимых и наилучших с точки зрения ограничений альтернатив использования финансовых ресурсов.

*Координация и интеграция.* При финансовом планировании следует учитывать интеграцию различных сфер деятельности организаций. Финансовые планы отдельных подразделений организации должны разрабатываться в тесной взаимоувязке. Например, финансовые планы цехов основного производства должны быть увязаны с финансовыми планами транспортного, ремонтного, энергетического и складского хозяйства. Любые изменения в финансовых планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других. Взаимосвязь и одновременность – ключевые черты координации финансового планирования в организациях.

*Упорядочение.* С помощью финансового планирования создается единый порядок действий всех работников и подразделений организации.

*Контроль.* Финансовое планирование позволяет наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений организации.

*Документирование.* Финансовое планирование обеспечивает документированное представление процесса финансово-хозяйственной деятельности организации.

Для оценки качества плана применяются следующие критерии:

1. Критерий финансового соотношения сроков получения и использования финансовых средств («золотое банковское правило»). Капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств (долгосрочных банковских кредитов и

облигационных займов). Соблюдение данного принципа позволяет сохранить собственные средства для текущей деятельности и не отвлекать их из оборота на продолжительный срок.

2. Критерий платежеспособности. Планирование денежных средств должно обеспечить платежеспособность организации в любое время года. В данном случае у нее должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств. Финансовое планирование должно обеспечивать платежеспособность организации на всех этапах деятельности.

3. Критерий сбалансированности рисков. Наиболее рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных источников.

4. Критерий предельной рентабельности. Целесообразно выбирать те объекты и направления инвестирования, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность [16].

Система финансового планирования включает в себя следующие виды планов:

- 1) план (прогноз) объема деятельности в целом по предприятию и по основным видам деятельности;
- 2) баланс (план) доходов и расходов;
- 3) план (прогноз) денежных поступлений и выплат (баланс наличности), включая платежный календарь и кассовый план;
- 4) сводный баланс активов и пассивов предприятия (плановый баланс);
- 5) план по источникам и использованию инвестиций;
- 6) сводный финансовый план (план по источникам и использованию финансовых ресурсов).

Планы в финансовом планировании в основном разрабатываются на год, квартал и месяц. С формированием более устойчивой экономической системы период, на который разрабатывается план, может удлиняться до трех лет. Прогнозы разрабатываются на более длительный период, носят в основном вероятностный и многовариантный характер. При обосновании плановых показателей учитываются долговременные прогнозы, а также конкретная ситуация во внешней среде и возможности ресурсного потенциала предприятия.

## **8.2 План по объему деятельности**

Целью разработки плана объема деятельности является обоснование для планового периода такого объема реализации при заданном уровне цен, который обеспечивает необходимую прибыльность работы предприятия. В этом плане обобщаются результаты расчетов планов коммерческой деятельности, плана маркетинга, производственного плана. При этом если объемные показатели деятельности, определяемые на основе этих планов, не обеспечивают достижение необходимой прибыльности предприятия, то на основе обратной



связи осуществляется корректировка планов (коммерческой деятельности, маркетинга) на предмет их оптимизации.

Показателями разделов плана по объему реализации являются:

- выручка от продаж товаров и услуг (по количеству и в сумме), в том числе по основным видам деятельности, номенклатуре товаров и услуг;
- объем производства товаров и услуг (производственная программа);
- объем валовых доходов (выручка-нетто без стоимости сырья, налога на добавленную стоимость и акцизов).

Эти показатели имеют высокую степень подконтрольности (возможен мониторинг в режиме *онлайн*) и частичную управляемость. Это предопределяет методику и смысл расчета этих показателей от заданного уровня прибыльности, т. е. определяется необходимый объем продаж и, соответственно, производства, обеспечивающий получение прибыли в заданном объеме. В то же время рыночная ситуация и конкурентоспособность предприятия, востребованность его товаров и услуг характеризуют возможные объемы продаж в плановом периоде по определенной цене на том или ином сегменте рынка. Поэтому проблема обоснования показателей плана объемов деятельности сводится к поиску компромисса между необходимым и возможным объемом реализации.

Расчет показателей этого плана осуществляется поэтапно как по горизонтали, так и по вертикали.

На первом этапе осуществляется прогнозный расчет возможного объема реализации на основе плана маркетинга, статистических данных о тенденциях изменения спроса и предпочтениях, мнения экспертов. Прогнозный расчет выполняется в основном в трех вариантах на период, превышающий плановый:

- минимально допустимый;
- максимально возможный;
- средний – наиболее вероятный.

Расчет по одному варианту предполагает использование в основном метода экстраполяции сложившихся темпов и тенденций. Алгоритм расчета при этом может быть дифференцирован в зависимости от достоверности и полноты информации об изменении (динамике) объемных показателей деятельности предприятия. В частности, возможен прогноз на основе среднего темпа роста за последние 2–3 года с учетом пересчета всех динамических рядов в сопоставимый вид (с применением коэффициента-дефлятора).

Расчет производится по формуле:

$$O_t = O_o \cdot (Y_o)^t + \frac{O_o \cdot Y_{инф}}{100}, \quad (16)$$

где  $O_t$  – прогнозный объем реализации в  $t$ -м году, руб.;

$O_o$  – объем реализации в  $(t - 1)$ -м году, руб.;

$Y_o$  – фактический индекс (средний) роста объема реализации в сопоставимых ценах в последние годы;

$t$  – число лет прогнозного периода;

$Y_{\text{инф}}$  – среднегодовой темп инфляции в прогнозируемом периоде, %.

**Пример.** Среднегодовой темп роста выручки (объема реализации товаров и услуг) составляет (в сопоставимых ценах) за последние три года 109%, т. е. индекс роста – 1,09. Фактический объем реализации в отчетном году – 12 млн руб. Уровень инфляции прогнозируется на следующий год 11%, на второй прогнозный год – 9%. Тогда выручка в первом прогнозном году составит на основе экстраполяции темпов роста:

$$o_1 = 12 \cdot (1,09)^1 + \frac{12 \cdot 11}{100} = 14,4 \text{ млн руб.},$$

во втором году:

$$o_2 = 12 \cdot (1,09)^2 + \frac{12 \cdot 11}{100} + \frac{12 \cdot 9}{100} = 16,7 \text{ млн руб.}$$

Вторым способом является расчет на основе трендовой модели:

$$y_t = a + bt, \quad (17)$$

или многофакторной модели:

$$y_t = a + bx_t + c_1x_2 \dots c_{n-1}x_n, \quad (18)$$

где  $a, b, c$  – параметры уравнения, которые определяются на основе данных предыдущих периодов (количество анализируемых лет для расчета параметров уравнения должно быть больше, чем прогнозный период). При этом параметры  $b$  и  $c$  характеризуют скорость изменения прогнозируемого показателя или под влиянием времени ( $t$ ), или под влиянием какого-то значимого фактора. Параметры определяются методом наименьших квадратов или с использованием программы *Excel*.

Максимальный вариант обосновывается с учетом формирования идеальных для данного предприятия условий развития при высоких темпах роста объемов продаж, обеспечивающих максимально возможный уровень их прибыльности (используется в основном нормативный и программно-целевой методы). В данном варианте прогноза используются целевые нормативы и показатели, которые отражают желаемый уровень развития предприятия, его положение на рынке. К таким нормативам-показателям относятся:

– нормативный объем загрузки мощности предприятия и на этой основе – максимально возможный объем производства и реализации продукции и услуг;

– доля (норматив) новых (инновационных) товаров (услуг) в объеме выпуска и реализации, что позволяет значительно увеличить их реализацию;

– прогрессивные нормы и нормативы затрат ресурсов на единицу выпускаемой продукции, что позволяет увеличить маневренность ценовой политики и с учетом эластичности спроса по цене определить рост объема реализации при снижении цен (без ущерба для прибыльности предприятия);

– нормативы оптимальной структуры (ассортимента) производимой и реализуемой продукции (услуг), что позволяет увеличить мощность (пропуск-

ную способность) предприятия и соответственно объем производства и реализации продукции.

Наиболее вероятный вариант объема реализации (средний) определяется:

- на основе экспертной оценки минимального и максимального вариантов, плана коммерческой деятельности;
- с учетом ресурсных ограничений и возможных рисков, в том числе поведения конкурентов;
- на основе факторов, оказывающих непосредственное влияние на объем реализации.

Этот вариант предполагает расчет и учет:

- эластичности спроса по цене (если спрос эластичный, то предусматриваются меры по оптимизации цен или предоставлению скидок покупателям с последующим определением возможного роста продаж и потерь доходов, прибыли на единицу реализованных товаров и услуг, рентабельности продаж в целом и по видам продукции или услуг);
- эластичности спроса по затратам на рекламу и другие PR-мероприятия с расчетом возможного увеличения реализации от этих мероприятий;
- эластичности (зависимости) спроса от изменения доходов и численности населения, его половозрастного состава (определение совокупного спроса на товары и услуги с последующим определением доли предприятия в его удовлетворении).

Эти расчеты в определенной мере корректируют наиболее вероятный вариант прогноза объема реализации товаров (услуг) с учетом степени влияния наиболее значимых факторов.

Вариантность расчетов дает возможность, во-первых, учесть возможные факторы, влияющие на деятельность предприятия, во-вторых, предусмотреть варианты предотвращения негативных тенденций и условий развития предприятия, в частности, связанных с реализацией его продукции и услуг.

На втором этапе обосновывается план объема реализации товаров и услуг, исходной базой для обоснования которого служат прогнозные расчеты. План разрабатывается на 1–2 года, т. е. на срок, меньший, чем прогнозы. За основу плана принимается наиболее вероятный вариант прогноза, хотя не исключаются и другие варианты.

Порядок расчета плана объема реализации включает:

- уточнение емкости рынка и доли предприятия на этом рынке;
- анализ конкурентных позиций и разработку мер по повышению конкурентоспособности предприятия, его продукции и услуг в плановом периоде;
- обоснование маркетинговой стратегии и мер по стимулированию сбыта (разработка и уточнение плана маркетинга и рекламного бюджета);

- определение ассортимента реализуемой продукции (услуг) с учетом спроса, потребительских предпочтений, возможностей предприятия по диверсификации ассортимента;
- обоснование ценовой политики (ориентация на затраты, конкурентов) – скидок, наценок, порядка калькулирования цены;
- разработку производственной программы предприятия с учетом возможного объема и ассортимента реализации продукции (услуг) при ограничениях по вместимости предприятия, его потенциала (технического, технологического, организационного), повышения коэффициента использования (загрузки) мощностей, оптимизации режима работы предприятия и других факторов;
- обоснование цен реализации продукции и определение возможного объема реализации с учетом предоставляемых скидок и мер по стимулированию продаж;
- сравнение расчетных величин с прогнозными вариантами и уточнение плана реализации продукции и услуг в целом и по основным видам (по количеству и по средним значениям).

План по реализации продукции и услуг определяется в целом по сумме на плановый период, затем этот план разукрупняется в ассортиментном разрезе: по сумме и по объему реализации с учетом отпускных цен реализации. Такое разукрупнение и детализация производятся для обоснования необходимого объема производства товаров и услуг, которые могут быть проданы на рынке по плановой цене.

Третий этап предусматривает разработку производственной программы, которая обосновывается по номенклатуре производимой (плановой) продукции и услуг в натуральных показателях (при необходимости определяется и сумма, которая отражает полную себестоимость выпуска запланированного к реализации объема товаров и услуг). На основе производственной программы определяется потребность в сырье и материалах для производственных нужд.

Плановый объем реализации и производственная программа (план производства) служат базой для определения:

- плана валовых доходов, т. е. добавленной стоимости (объем реализации без НДС и стоимости сырья) как результата производства и реализации продукции и услуг (этот план затем уточняется с учетом оптимизации структуры цены реализации и цены покупки сырья, а также ассортимента и объема реализации);
- плана по закупке сырья и материалов в целом и по видам, что служит последующим обоснованием для заключения договоров с поставщиками на поставку сырья и материалов. Потребность в закупке сырья рассчитывается на основе продуктового баланса следующего вида (в натуральных единицах и по сумме):

$$\Pi = P + Z_k - Z_n + B_{\Pi}, \quad (19)$$

где  $\Pi$  – необходимый объем закупки сырья по номенклатуре;

$P$  – количество расходуемого сырья для производственных нужд;  
 $Z_k$  – запасы (норматив) сырья на конец периода;  
 $Z_n$  – фактические запасы сырья на начало периода;  
 $V_n$  – прочее выбытие сырья.

Расчеты планов реализации и валовых доходов завершаются аналитической запиской, в которой дается обоснование показателей, а также оценка запаса финансовой прочности при данном плановом объеме реализации товаров и услуг (валовых доходов).

Точка самоокупаемости (порог рентабельности, точка безубыточности) – это такой объем продаж (выручки, валовых доходов), который обеспечивает безубыточную работу предприятия, но не приносит прибыли (в этой точке прибыль равна 0).

Цель расчета этого показателя – аналитическо-информационная, т. е. определение минимально допустимого объема реализации продукции и услуг, обеспечивающего безубыточную работу предприятия.

Формула расчета точки самоокупаемости для предприятий сферы услуг имеет следующий вид:

$$T_c = \frac{\sum \text{плановых условно-постоянных затрат}}{1 - \text{Сложившийся уровень условно-постоянных затрат}}. \quad (20)$$

При этом

$$\text{Уровень условно-переменных затрат} = \frac{\sum \text{условно-переменных затрат}}{\sum \text{выручки}}, \quad (21)$$

или

$$\text{Уровень условно-переменных затрат} = \frac{\sum \text{условно-переменных затрат}}{\sum \text{валового дохода}}. \quad (22)$$

В зависимости от того, что стоит в знаменателе при определении уровня условно-переменных затрат, этот же показатель будет определять экономическое содержание точки самоокупаемости (сумма выручки или валовых доходов). Этот расчет дает общее представление относительно того, какой объем реализации требуется для того, чтобы предприятие окупало себя.

Для предприятий, где возможно измерить прямые переменные затраты на единицу продукции (услуг) при выпуске и реализации нескольких их видов (в пределах 10), расчет точки самоокупаемости имеет следующий вид:

$$T_c = \frac{\sum \text{плановых постоянных затрат}}{(\text{Ц}_1 - \text{Пер}_1) \cdot K_1 + \dots + (\text{Ц}_i - \text{Пер}_i) \cdot K_i}, \quad (23)$$

где  $\text{Ц}_i$  – цена единицы  $i$ -й продукции или услуги;

$\text{Пер}_i$  – переменные затраты (прямые) на единицу  $i$ -й продукции или услуги;

$K_i$  – доля выручки от реализации каждого вида продукции или услуги в общем объеме реализации;

$T_c$  – точка самоокупаемости (критическое число единиц продажи продукции (услуг), обеспечивающее безубыточную работу предприятия).

При расчете точки самоокупаемости принимаются следующие положения:

– деление на условно-постоянные и условно-переменные затраты осуществляется исходя из их долей, сложившихся в текущем периоде, а также изменения условно-постоянных расходов в плановом периоде;

– условно-постоянные затраты определяются в сумме в плановом периоде с учетом уровня инфляции, а также договорных отношений на содержание материально-технической базы предприятия (аренда, коммунальные услуги и т. д.);

– уровень условно-переменных затрат можно фиксировать как сложившийся в текущем периоде и экстраполировать его на плановый период.

Рассчитанный таким образом минимально допустимый объем реализации продукции и услуг в точке безубыточности сравнивается с планом реализации (плановой выручкой или валовыми доходами), и определяется запас финансовой прочности, %:

$$Z_{\text{фп}} = \frac{\text{Плановый объем} - \text{Точка самоокупаемости}}{\text{Плановый объем реализации}} \cdot 100. \quad (24)$$

Полученный результат ( $Z_{\text{фп}}$ ) означает, на сколько процентов можно снизить плановый (фактический) объем реализации продукции и услуг, оставаясь в зоне прибыльности, т. е. предприятие в этой зоне работает без убытков. Поэтому чем выше рассчитанный процент, тем предприятие устойчивее и меньше зависит от негативных изменений рыночной ситуации.

### 8.3 Баланс доходов и расходов

**Баланс доходов и расходов** – это план финансовых результатов, в котором на основе сопоставления сумм доходов и расходов определяется сумма прибыли, а в последующем рассчитывается рентабельность.

План доходов и расходов необходим для следующих целей:

– сопоставления изменения доходов и расходов по периодам времени и по структурным подразделениям;

– определения и контроля рентабельности бизнеса;

– установления лимитов условно-постоянных затрат по отдельным структурным подразделениям или видам бизнеса;

– установления нормативов условно-переменных или других расходов (например, материальных) и контроля за их соблюдением по структурным подразделениям и видам бизнеса;

– определения покрытия затрат и выявления узких мест в формировании доходов.

При составлении баланса доходов и расходов учитываются:

- план объема деятельности, включая план реализации и план валовых доходов;
- план затрат и себестоимости, включая прямые затраты (сырье, материалы и другие) и накладные (условно-постоянные);
- план по налоговым выплатам с учетом налогового режима, системы налогообложения;
- мероприятия по оптимизации доходов и затрат.

При составлении баланса доходов и расходов и обоснования прибыли, рентабельности необходимо предварительно:

- составить план по текущим затратам и издержкам с распределением их на прямые и накладные;
- обосновать план по объему реализации и валовым доходам;
- определить объем резерва по расчетам с бюджетом от объема реализации;
- выделить критические затраты и установить по ним лимиты (целевые показатели).

Форма плана доходов и расходов может быть различной: в виде баланса или в другом виде, но при этом необходимо учитывать принятый в налогообложении порядок расчета прибыли.

Расчет прибыли осуществляется следующим образом:

$$V_{\Pi} = V - C_c, \quad (25)$$

где  $V_{\Pi}$  – валовая прибыль (убыток);

$V$  – выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг (за минусом НДС, акцизов и обязательных аналогичных платежей для предприятий, с которых они взимаются);

$C_c$  – себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг.

$$\Pi_{\Pi} = V_{\Pi} - Z_k - Z_y, \quad (26)$$

где  $\Pi_{\Pi}$  – прибыль (убыток) от продаж;

$Z_k$  – коммерческие расходы;

$Z_y$  – управленческие расходы.

$$\Pi_n = \Pi_{\Pi} + D_{\Pi} - Z_{\Pi} + D_d + D_p - Z_p, \quad (27)$$

где  $\Pi_n$  – прибыль до налогообложения, в том числе постоянные налоговые обязательства (активы);

$D_{\Pi}$  – проценты к получению;

$Z_{\Pi}$  – проценты к уплате;

$D_d$  – доходы от участия в других организациях;

$D_p$  – прочие доходы;

$Z_p$  – прочие расходы.

$$Ч_{\Pi} = \Pi_n + O_a - O_o - H_{\Pi}, \quad (28)$$

где  $Ч_{\Pi}$  – чистая прибыль;

$O_a$  – изменение отложенных налоговых активов;

$O_o$  – изменение отложенных налоговых обязательств;

$N_{п}$  – текущий налог на прибыль.

Таким образом, полученная прибыль до налогообложения корректируется за счет отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств. Отложенные налоговые активы – это сумма налогов, подлежащих возмещению предприятию в связи:

- а) с вычитаемыми налоговыми временными разницеми;
- б) переносом на будущий период неиспользованных налоговых кредитов.

Отложенные налоговые обязательства формируются тогда, когда возникают налогооблагаемые временные разницы, т. е. расходы в бухгалтерском учете меньше, чем в налоговом.

Из прибыли до налогообложения вычитаются региональные и местные налоги, а также доходы по видам деятельности, освобожденным в соответствии с законодательством от налогообложения (уменьшается налоговая база по налогу на прибыль).

Из оставшейся суммы прибыли вычитается текущий налог на прибыль (20%) и рассчитывается чистая прибыль (убыток) отчетного периода.

Основным методом планирования прибыли является балансовый, т. е. сопоставление источников доходов и их распределение.

**Пример.** Наиболее наглядно план доходов и расходов можно представить в виде баланса, который отражен в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – План доходов и расходов на год по предприятию (условный пример)

Доходы (без НДС и стоимости сырья)	Сумма, млн руб.	Расходы	Сумма, млн руб.
1. Доходы от основной деятельности (по видам)	28,0	1. Условно-постоянные (по статьям)	7,0
2. Проценты к получению	1,0	2. Условно-переменные (по статьям)	8,0
3. Доходы от внереализационных операций (по видам)	1,5	3. Проценты к уплате	0,6
		4. Внереализационные расходы	0,9
Итого доходов:	30,5	Итого расходов:	16,5
Отложенные налоговые активы	0,5	Отложенные налоговые обязательства	0,5
		Прочие расходы (НДС к уплате, региональные и местные налоги – ст. 264 НК РФ)	0,3
		Доходы, освобождаемые от налога на прибыль	–
		Налог на прибыль (20%)	2,8
		Чистая прибыль	11,0

Чистая прибыль является главным целевым показателем баланса доходов и расходов, исходя из которого строится процесс оптимизации отдельных статей баланса. Норма чистой прибыли (отношение чистой прибыли к нетто-выручке или валовому доходу) должна составлять не менее 20–25%, так как из



нее погашаются кредиты (долгосрочные и среднесрочные), выплачиваются дивиденды, пополняется собственный капитал, решаются социальные задачи. В нашем условном примере уровень чистой прибыли к валовым доходам составляет:

$$\frac{10,9}{30,5} \cdot 100 = 35,7\%.$$

Прибыль предприятий рассчитывается в абсолютном и относительном выражении. Абсолютный показатель – это сумма прибыли в рублях, а относительный – сумма прибыли, отнесенная к какой-либо базе, выраженная в процентах (прибыльность, рентабельность, эффективность).

Повышение прибыльности (рентабельности) обеспечивает экономическую стабильность предприятия, способствует укреплению его финансового положения, увеличивает цену компании на рынке недвижимости, привлекательность предприятия для инвесторов; способствует решению социальных задач предприятия, увеличивая доход работников за счет дополнительных выплат из прибыли.

Существует множество показателей уровня рентабельности. Они определяются целями использования конечного финансового результата или анализа эффективности хозяйственной деятельности. Наиболее распространенными являются следующие показатели:

- уровень рентабельности продукции (работ, услуг);
- уровень рентабельности производственных фондов;
- уровень рентабельности капитала;
- уровень рентабельности активов;
- эффективность использования экономического потенциала предприятия.

Все факторы, влияющие на прибыль и рентабельность, могут быть разделены на две группы факторов:

- внешней среды, или объективные;
- внутренней среды, или субъективные.

Факторы внешней среды для предприятия являются неуправляемыми и учитываются в плановых расчетах как ограничители. К ним относятся:

- экономическая ситуация в стране, уровень инфляции, характер конкуренции, поведение конкурентов;
- конъюнктура рынка или соотношение между спросом и предложением на продукцию и услуги предприятия;
- налоговая и кредитная политика государства и коммерческих банков;
- тарифы на услуги, оказываемые другими предприятиями;
- цены на сырье и товары.

Одни из этих факторов прямо влияют на прибыль, другие – опосредованно, через товарооборот (выручку) или издержки производства и обращения.

К внутренним факторам, зависящим от деятельности предприятий, относятся:

- тип предприятия, вид его экономической деятельности, система ценообразования, система надбавок и скидок на продукты и услуги, устанавливаемые предприятием;
- уровень технической оснащенности предприятия, механизации труда, прогрессивность техники и оборудования, применяемых на предприятии;
- характер технологических и организационных процессов, их инновационность;
- конкурентоспособность производимых товаров и услуг;
- уровень производительности труда;
- объем и состав производимой продукции, услуг; объем и время их реализации;
- сумма и уровень издержек производства и обращения, в том числе соотношение между переменными и постоянными издержками;
- объем активов предприятия, их структура, оборачиваемость;
- степень платежеспособности и ликвидности предприятия и уровень его надежности.

Названные факторы проявляются в комплексе, опосредованно влияя на прибыль и рентабельность. Как было отмечено ранее, прибыль и, соответственно, рентабельность являются расчетными показателями, в то же время затраты, включая себестоимость, – это управляемые показатели, а доходы, в том числе по основной деятельности, – частично управляемые.

Совокупное влияние различных факторов на уровень рентабельности может быть оценено с помощью различных методов, в том числе корреляционно-регрессивного анализа, и, в частности, линейного уравнения регрессии вида

$$Y = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_nX_n, \quad (29)$$

где  $Y$  – уровень рентабельности, %;

$A_0$  – базовая рентабельность, %;

$A_1 \dots A_n$  – уровень влияния фактора на рентабельность;

$X_1 \dots X_n$  – факторы, влияющие на уровень рентабельности, включенные в модель (факторы, включаемые в модель, должны быть независимыми и иметь коэффициент парной корреляции не менее 0,7).

Используя описанные модели, характер влияния различных факторов на уровень рентабельности, поведение этих факторов в перспективе, можно оптимизировать рентабельность предприятий, определить пути ее повышения. При этом оптимизация осуществляется опосредованно через факторы и показатели затрат и доходов.

В качестве основных направлений повышения уровня рентабельности предприятий можно выделить следующие:

- проведение серьезных маркетинговых исследований рынка, прогноз конъюнктуры рынка, определение своей ниши на рынке и потребителей своей

продукции и услуг, что обеспечивает увеличение выручки и доходов предприятия, которые оказывают влияние на прибыль;

- внедрение прогрессивных технологий в области организации производства и обслуживания потребителей товаров и услуг;
- совершенствование организации производства и качества обслуживания;
- повышение технической оснащенности предприятий и производительности труда;
- внедрение прогрессивных информационных технологий;
- осуществление режима экономии на предприятии (это направления затратного характера, и их осуществление должно быть экономически оправдано, а именно эффект, т. е. приращение прибыли от проведения мероприятий, должен быть выше затрат на это мероприятие, а эффективность, т. е. отношение дополнительной прибыли к дополнительным затратам, должна быть выше сложившегося уровня рентабельности).

#### **8.4 План денежных поступлений и выплат**

*План денежных поступлений и выплат* или *баланс наличности* разрабатывается на основе плана:

- объема деятельности;
- по затратам и себестоимости;
- по источникам и использованию инвестиций и др.

В нем отражается поступление и расходование наличных и безналичных денег с расчетного счета и по кассе. Его назначение – обеспечение сбалансированности поступлений денежных средств и их расходования по времени и объемам. На основе баланса определяется потребность или во внешнем займе по срокам и суммам, или в дополнительном размещении временно свободных денежных средств (покупка акций сторонних организаций, размещение на депозите в банке под более высокие проценты и т. д.).

Этот план может иметь различные форматы и различные временные границы. Это определяется двумя условиями:

- для каких целей разрабатывается план денежных поступлений и выплат;
- кто является пользователем (заинтересованным лицом) этого плана.

Исходя из этого целями разработки плана денежных поступлений и выплат являются:

- обеспечение платежеспособности предприятия на всех этапах его развития;
- формирование условий возврата кредитных ресурсов, в том числе при новом займе;
- установление реальности реализации инвестиционных проектов и возвратности привлекаемых средств;

- определение необходимых займов в конкретные периоды времени.

Пользователями этого плана могут быть как внешние (инвесторы, кредиторы), так и внутренние пользователи (управленцы, финансовые и бухгалтерские службы, а также отдельные специалисты в соответствии с их участием в расходовании денежных средств).

Цели разработки плана движения денежных средств определяют сроки, на которые разрабатывается этот план. Например, для кредиторов план по возврату займа с учетом движения наличности должен совпадать со сроками погашения кредита. При этом формат этого плана должен отражать помимо общих показателей источников наличности и направлений использования наличности и специфические отдельно выделенные источники погашения займа по сумме и срокам.

Для внутреннего пользования план денежных поступлений и выплат разрабатывается на 1 год, с конкретизацией движения наличности – на квартал, месяц, декаду. Это позволяет оперативно принимать решения по формированию условий платежеспособности предприятия.

Наиболее распространенным для оперативного плана является формат платежного календаря.

***Платежный календарь** – это финансовый документ, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот, т. е. движение денежных средств по их поступлению и использованию.*

Этот календарь позволяет отслеживать состояние платежеспособности предприятия, а также указывает на необходимость использования средств в виде заемного капитала.

При составлении плана денежных поступлений и выплат необходимо осуществлять оценку денежных потоков во времени, рассчитать цену капитала и денежных средств с учетом их реальной стоимости.

Оценка денежных потоков в настоящем и будущем позволяет:

- определить увеличение объема наличности, в том числе на основе увеличения объема реализации, прочих поступлений денежных средств с учетом увеличения расходов, вызванных инфляцией и изменением условий погашения займов;
- более четко составить и проконтролировать платежеспособность предприятия на весь плановый период.

План денежных поступлений и выплат в виде платежного календаря представлен в таблице 8.2 (основной метод разработки этого плана – балансовый, т. е. взаимоувязка источников поступления наличности с их использованием).

Платежный календарь разрабатывается с разбивкой по десятидневкам, так как платежи, особенно связанные с выплатами в бюджет, неравномерны в течение месяца (обычно оплата осуществляется в первую декаду). Поэтому обеспечение платежеспособности предприятия на наиболее критическом отрезке времени необходимо предусмотреть и планомерно управлять денежными потоками (например, выплаты по счетам подрядчиков и за другие услуги

производить в другой временной интервал, что следует своевременно предусмотреть в соответствующих договорах). Особое внимание уделяется квартальным платежным календарям, на основе которых можно выявить тенденции и проблемы в платежеспособности предприятия, в обслуживании денежного оборота.

Таблица 8.2 – План денежных поступлений и выплат на 2020 г. по предприятию

<b>Источники поступления наличности</b>	<b>Сумма</b>	<b>Направления использования наличности</b>	<b>Сумма</b>
1. Остаток денежных средств в кассе и на расчетном счете на начало планового периода		1. Заработная плата и приравненные к ней платежи	
2. От реализации продукции, товаров и услуг		2. Платежи в бюджет по направлениям	
3. Погашение просроченной дебиторской задолженности		3. Платежи по направлениям единого социального налога	
4. От реализации ценных бумаг и валюты		4. Оплата счетов за товарно-материальные ценности	
5. Полученные авансы от покупателей и заказчиков		5. Погашение просроченной кредиторской задолженности	
6. Поступление денежных средств от неторговых операций		6. Оплата счетов за услуги сторонних организаций (коммунальные, за транспорт и т. д.)	
7. Средства, поступающие в счет оплаты уставного капитала		7. Оплата счетов подрядчиков за выполненные работы	
8. Целевые поступления денежных средств		8. Погашенные ссуды банку и выплата процентов за кредит	
9. Прочие поступления денежных средств		9. Арендная плата	
Всего поступлений наличности		10. Платежи в счет оплаты ценных бумаг	
		11. Выплаты дивидендов и процентов	
		12. Прочие выплаты	
		13. Остаток (лимит) денежных средств в кассе и на расчетном счете на конец планового периода	
		Итого расходов наличности	
Сумма необходимого займа		Свободный остаток денежных средств	

## 8.5 Баланс активов и пассивов

Баланс активов и пассивов (плановый баланс) разрабатывается на основании данных плана доходов и расходов, плана денежных поступлений и выплат, плана по источникам и использованию инвестиций.

Основная цель составления планового баланса заключается:

- в формировании ликвидности предприятия и условий, ее обеспечивающих;
- плановых расчетах кредитоспособности предприятия и отражения их в балансе;
- обосновании условий капитализации предприятия и повышении его стоимости.

Плановый баланс дает представление об имуществе и капитале на будущее и служит для уточнения возможной динамики стоимости имущества и капитала. При внутреннем планировании баланса необходимо соблюдать специфические правила структурирования и оценки. Для текущего и среднесрочного планирования предполагается определение показателей строго по статьям баланса, для долгосрочного – по укрупненной структуре.

Оценка отдельных статей баланса производится по одним и тем же принципам (с применением дисконтированных величин или с учетом текущих цен).

Этот баланс не отражает результатов деятельности предприятия за какой-либо период времени, а представляет собой «мгновенный снимок», фиксирующий сильные и слабые стороны предприятия на конец планового года с точки зрения финансов. Когда все элементы рассматриваются в соотношении друг с другом, это во многом позволяет судить об устойчивости финансового состояния предприятия. Поэтому при планировании баланса на конец предстоящего периода необходимо определить оптимальные соотношения между его статьями и в последующем проводить мероприятия по обеспечению соответствия фактических показателей плановым (по показателям и пропорциям).

При традиционном последовательном планировании вначале планируются активы, а затем пассивы баланса.

При долгосрочном и среднесрочном планировании базу для планирования активов образует план объема деятельности, на основе которого определяются плановые запасы сырья и материалов на конец планового периода, а также план по развитию потенциала предприятия (инвестиционный план), включая приращение (обновление) основных средств, нематериальных активов.

На основе этих планов определяется объем инвестиций, распределенный на материальные и финансовые вложения. Стоимость вложений в материальные активы определяется исходя из смет (по основным средствам), а также с учетом роста цен, тенденций, мероприятий по оптимизации затрат.

Соотношение между объемами запасов и реализацией определяется на основе внутреннего норматива оборачиваемости оборотных средств и запасов. Расчет норматива проводится в днях. На основании этого определяются запасы на конец отчетного периода (по себестоимости), т. е. норматив в днях умножается на однодневный объем реализации по себестоимости.

Кроме того, необходимо формировать предельные соотношения между объемом реализации и дебиторской задолженностью, между финансовыми и материальными активами. Эти соотношения формируют финансовую устойчи-

вость предприятия и его ликвидность. Как показывает практика, оборачиваемость дебиторской задолженности (сумма дебиторской задолженности, отнесенная к однодневной сумме реализации товаров и услуг) в днях должна быть меньше оборачиваемости запасов товаров и сырья не менее чем в три раза.

Сумма наличности на расчетном счете и в кассе на конец планового периода (лимит) принимается в расчет исходя из плана движения наличности. Остальные статьи активов баланса определяются расчетом, исходя из пропорциональности их изменения.

Плановый баланс и его составляющие используются для оценки кредитоспособности предприятия с учетом его финансового положения, состояния собственных оборотных средств, проверки соответствия показателей ликвидности рекомендуемым предельным значениям, обеспечения пропорциональности вложения средств в соответствии с источниками их формирования. Поэтому пассивы баланса (по статьям) планируют в определенном соответствии с плановыми статьями активов.

Статьи пассива баланса планируют последовательно во взаимосвязи с планированием структуры капитала (собственного, заемного, привлеченного), источниками финансирования, размещения имущества по статьям активов. Рационально в качестве отправной точки определять объем собственного капитала. Разность между суммой активов и собственным капиталом составляет потребность в заемном и привлеченном капитале. Данные о структуре заемного капитала можно получить в плане денежных поступлений и выплат (платежном календаре) и в плане затрат. Далее определяют соотношение собственного и заемного капитала, которое должно поддерживаться в определенных пределах с учетом структуры активов баланса (как правило, собственный капитал и оборотные активы должны быть больше заемного капитала).

При планировании внеоборотных активов проводится их оценка по восстановительной (или остаточной) стоимости, которая рассчитывается на основе индексов, амортизационных отчислений и фиксируется в активе баланса. При этом следует соблюдать определенные правила горизонтальной и вертикальной структуризации баланса. Основные правила формирования планового баланса:

- оборотные активы должны быть больше внеоборотных;
- оборотные активы должны быть больше заемного капитала;
- собственный капитал должен быть больше заемного;
- собственный капитал должен быть больше внеоборотных активов.

Эти основные пропорции, а также классификация активов по уровню ликвидности, а пассивов – по срочности обязательств показаны в таблице 8.3.

В соответствии с вышеназванными правилами пропорциональность по горизонтали и вертикали в плановом балансе обеспечивается, если:

$$\begin{aligned} & \text{раздел III (II)} > \text{раздел I (A)}; \\ & \text{раздел II (A)} > \text{раздел V (II)}; \\ & \text{раздел III (II)} > \text{раздел IV} + \text{раздел V}; \end{aligned}$$

раздел II (А) > раздел I (А).

При обеспечении этих пропорций далее рассчитывается сумма и доля собственных оборотных средств (СОС):

$$\text{СОС} = \text{раздел III (II)} - \text{раздел I (A)}. \quad (30)$$

Таблица 8.3 – Плановый баланс активов и пассивов

Актив баланса	Уровень ликвидности актива	Пассив баланса	Уровень срочности обязательств
<b>I. Внеоборотные активы</b>		<b>III. Капитал и резервы</b>	
1. Нематериальные активы	A4	1. Уставный капитал	П4
2. Результаты исследований и разработок	A4	2. Собственные акции, выкупленные у акционеров	П4
3. Основные средства	A4	3. Переоценка внеоборотных активов	П4
4 Доходные вложения в материальные ценности	A4	4. Добавочный капитал (без переоценки)	П4
5. Финансовые вложения	A4	5. Резервный капитал	П4
6. Отложенные налоговые активы	A3	6. Нераспределенная прибыль	П4
Прочие внеоборотные активы	A4	Итого по разделу III	
Итого по разделу I		<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>	
<b>II. Оборотные активы</b>		1. Заемные средства	П3
1. Запасы	A3	2. Отложенные налоговые обязательства	П3
2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	A3	3. Резервы под условные обязательства	П3
3. Дебиторская задолженность	A2	4. Прочие обязательства	П3
4 Финансовые вложения	A1	Итого по разделу IV	
5. Денежные средства	A1	<b>V. Краткосрочные обязательства</b>	
6. Прочие оборотные активы	A1	1. Заемные средства	П2
Итого по разделу II		2. Кредиторская задолженность	П1
		3. Доходы будущих периодов	П2
		4. Резервы предстоящих расходов	П2
		5. Прочие обязательства	П2
		Итого по разделу V	
Баланс		Баланс	

При условии если долгосрочные займы подлежат выплате в плановом периоде, то сумма СОС определяется по формуле:

$$\text{СОС} = \text{раздел III (II)} + \text{раздел IV (II)} - \text{раздел I (A)}, \quad (31)$$

Доля собственных оборотных средств ( $Q_{\text{СОС}}$ ) в общем объеме оборотных средств определяется по формуле:



$$Q_{\text{СОС}} = \frac{\text{СОС}}{\text{Раздел II(A)}} \cdot 100. \quad (32)$$

В соответствии с рекомендациями ФНС РФ доля собственных оборотных средств должна быть не менее 20% от общей суммы оборотных средств.

Далее осуществляется оценка планового баланса по системе показателей (критериев).

Критериями оценки планового баланса являются следующие показатели и условия:

- 1) работающий капитал должен быть не меньше текущих пассивов;
- 2) собственные оборотные средства – не менее 20% от общей суммы оборотных средств;

- 3) показатель абсолютной ликвидности:

$$\frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} > 0,2 \dots 0,5; \quad (33)$$

- 4) показатель срочной ликвидности:

$$\frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} > 0,8 \dots 1;$$

- 5) показатель текущей (общей) ликвидности:

$$\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Заемные средства} + \text{Кредиторская задолженность}} > 1; \quad (34)$$

$$\frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} > 1 \dots 2;$$

- 6) коэффициент автономии  $> 0,5 = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Итог баланса}}$ ;

- 7) отношение дебиторской задолженности к кредиторской  $> 1$ ;

- 8) коэффициент финансовой устойчивости (соотношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств и валюты баланса)  $> 0,75$ .

Показатели платежеспособности предприятия дают представление о способности предприятия покрыть свои обязательства в плановом периоде. Как правило, они представляют собой соотношение между платежными средствами, которые могут быть мобилизованы в кратчайший срок, и обязательствами.

Показатели платежеспособности являются полезным инструментом в принятии решений, и по ним можно судить о возможности выполнения планов. Одним из таких показателей является отношение оборотных средств к краткосрочной задолженности. На практике это соотношение должно составлять 2 : 1, т. е. краткосрочные обязательства должны дважды перекрываться оборотным активом.

Кроме внутреннего для оценки внешними инвесторами и другими партнерами формируется торговый и налоговый балансы.

Плановый торговый баланс формируется на основании информации внутреннего планового баланса. Его разрабатывают во взаимосвязи с внешним

планом прибылей и убытков. Основная цель его разработки – показать инвестору (партнеру) финансовую устойчивость предприятия, а также стабильный рост капитализации предприятия.

Плановый торговый баланс структурирован в соответствии с нормами НК РФ и отличается от внутреннего тем, что в нем отражается картина развития в соответствии с определенной политикой распределения прибыли и формирования резервов.

Эта политика может проводиться с альтернативными расчетами и в зависимости от метода оценки вызывать изменения капитала и активов. В соответствии с этим рассчитывается номинальный (отношение чистой прибыли к стоимости раздела III пассива баланса) и реальный коэффициент капитализации (с учетом оценки реальной рыночной стоимости капитала предприятия, его акций).

Налоговый баланс как разновидность внутреннего баланса адресован финансовой администрации предприятия и служит для определения величины налогооблагаемой прибыли в соответствии с нормами Налогового кодекса РФ. Этот баланс иногда запрашивают банки при получении заявок на кредиты.

## **8.6 План по источникам и использованию инвестиционных ресурсов**

План по источникам и использованию инвестиций (инвестиционный план) служит для определения необходимого объема инвестиций с учетом их оптимального использования.

При обосновании этого плана необходимо учитывать:

- виды и направления использования инвестиций;
- стратегию развития предприятия и ее финансирование;
- пропорциональность распределения инвестиций по направлениям бизнеса на внеоборотные и оборотные активы.

Цель планирования инвестиций – получение максимального дохода (прибыли) на вложенный капитал (вложенные инвестиции).

Основным методом, увязывающим потребности в инвестициях и источники их получения, является балансовый метод.

Инвестиционный план включает следующие показатели.

1. По источникам инвестиций:

- 1) собственные инвестиции:
  - дополнительная эмиссия акций с учетом прироста уставного капитала;
  - прирост резервного фонда;
  - чистая прибыль в доле, направляемой на накопления, а также нераспределенная прибыль;
  - амортизационные отчисления;

– прочие собственные средства (продажа основных средств и нематериальных амортизируемых активов и другие источники);

2) заемные и привлеченные средства:

– ссуды в банках и других кредитных учреждениях;

– внешние инвесторы с правом последующей доли собственности;

– выпуск облигаций;

– инвестиционный налоговый кредит.

2. По направлениям использования:

1) реальные инвестиции:

– покупка оборудования и других технических средств (модернизация процессов производства, управления, обслуживания);

– проведение капитального ремонта, реконструкция, расширение предприятия;

– пополнение оборотных средств пропорционально росту основных средств (прирост запасов сырья, материалов, денежных средств);

2) финансовые инвестиции:

– покупка акций, облигаций сторонних организаций;

– покупка векселей и других обязательств.

Порядок обоснования этого плана предусматривает вначале расчет объема необходимых реальных инвестиций, затем формирование портфеля возможных финансовых инвестиций с учетом риска и доходности. Потребности в инвестициях сопоставляются с возможностями предприятия обеспечить необходимый их объем собственными средствами, и как разница между потребностями и собственным инвестиционным ресурсом определяется потребность в заемных (привлеченных) инвестициях.

Соотношение между направлениями вложения инвестиционных средств между ликвидными и неликвидными активами должно поддерживаться на двух стадиях инвестиционной деятельности:

– формирование инвестиционного плана на основе обеспечения ликвидности не ниже предельных величин (принимаются во внимание данные планового баланса активов и пассивов);

– согласование по времени и направлениям реализации инвестиционного проекта с учетом мониторинга ликвидности предприятия на всех стадиях реализации проекта.

Расчеты потребности в инвестициях и источниках их получения оцениваются с точки зрения оптимизации инвестиций и их эффективного использования. При этом определяются стоимость заемных средств, возможные условия займа, возврата, окупаемости. Так как потребность в инвестициях и их возвратность не совпадают по времени, необходимо все расчеты привести к одному временному измерению с использованием коэффициентов компаундинга, или дисконтирования.

Формула будущей стоимости инвестиций:

$$\text{БСИ} = \text{НСИ} \cdot (1 + \text{ставка доходности})^n, \quad (35)$$

где БСИ – будущая стоимость инвестиций;  
НСИ – настоящая стоимость денежной массы инвестиций;  
 $n$  – количество лет.

Формула настоящей стоимости инвестиций:

$$НСИ = \frac{БСИ}{(1 + \text{норма доходности})^n}. \quad (36)$$

Отдельными блоками в этом плане проводятся расчеты по новым проектам с определением объема инвестиционных ресурсов, источников их получения, сроков окупаемости. Основные показатели, определяющие инвестиционную привлекательность проекта:

1) абсолютный срок окупаемости проекта ( $C_0$ ):

$$C_0 = \frac{\text{Чистые настоящие инвестиции}}{\text{Чистая настоящая среднегодовая прибыль}}; \quad (37)$$

2) срок окупаемости проекта ( $C_1$ ):

$$C_1 = \frac{\text{Чистые настоящие инвестиции}}{\text{Нетто – Результат эксплуатации инвестиций}}, \quad (38)$$

где (Нетто – Результат эксплуатации инвестиций по годам) определяется как чистая среднегодовая прибыль плюс годовая нормативная амортизация;

3) норма прибыли инвестиций, рентабельность инвестиций:

$$P_n = \frac{\text{Чистая настоящая среднегодовая прибыль}}{\text{Объем реальных инвестиций в настоящей стоимости}}; \quad (39)$$

4) коэффициент отдачи от инвестиций ( $ROI$ ):

$$ROI = \frac{\text{Чистая настоящая прибыль} - \text{Проценты, уплаченные по займам}}{\text{Объем реальных инвестиций}}. \quad (40)$$

При расчете потока денежных средств на реализацию инвестиционного проекта необходимо соблюдать следующие требования:

- 1) учитывать движение только реальных денежных потоков;
- 2) объем денежных потоков определять после уплаты налогов;
- 3) потребность в формировании или расширении оборотного капитала, которая возникает в ходе реализации проекта и предусматривает привлечение дополнительных инвестиций в формирование оборотного капитала, определяется как потребность в инвестициях;

- 4) при рассмотрении вопроса о необходимости реализации альтернативного инвестиционного плана калькулирование инвестиционных расходов должно производиться без учета уровня освоения альтернативного проекта.

Расчеты эффективности вложений осуществляются не только по оформленным проектам, но и по текущим вложениям. В частности, по всем текущим вложениям (реальным инвестициям) осуществляется расчет эффекта от инвестиций, который сравнивается с затратами (инвестициями).

Принимаются в реализацию только те направления вложений, которые дают высокую эффективность (т. е. прирост чистой прибыли, соотнесенный с

инвестициями по ним, больше, чем сложившийся уровень рентабельности активов).

Процесс разработки планов по инвестициям завершается подготовкой кредитного плана, если в качестве источника инвестиций привлекаются заемные ресурсы. При этом определяется:

- размер кредита;
- вероятная процентная ставка за пользование кредитом;
- затраты на его получение;
- условия возврата или погашения кредита.

Окончательный вариант кредитного плана учитывает баланс (план) движения денежных средств (баланс наличности), в котором определяется потребность в наличности для обслуживания текущей деятельности предприятия. Формат кредитного плана может иметь различное наполнение с учетом специфики как кредитного ресурса, так и условий его возврата. В общем виде он представлен в таблице 8.4.

Таблица 8.4 – Кредитный план на год

Показатели	Единица измерения	2019 г. (факт)	2020 г.				Всего за год
			Январь	Февраль	Март	и т. д.	
1. Сумма кредита	тыс. руб.						
2. Ставка за пользование кредитом	%, тыс. руб.						
3. Погашение кредита	тыс. руб.						
4. Выплата процентов и страховых сумм	тыс. руб.						

Показатели кредитного плана вносятся в план денежных поступлений и выплат (рационально выделить в самостоятельный блок), что обеспечивает реальность возвратности кредитов, а также платежеспособность предприятия в плановом периоде [1].

## 8.7 Сводный финансовый план

Сводный финансовый план разрабатывается на основе обобщения всех предыдущих планов:

- баланса дохода и расходов;
- источников и использования инвестиций;
- денежных поступлений и выплат.

При этом используются внутренние и внешние нормы и нормативы распределения прибыли, условия и стоимость получения и возврата займов.

Основная цель разработки этого плана – обеспечение сбалансированности потребности в финансовых ресурсах и источниках их получения, выработке мер по их оптимизации и эффективному использованию (на основе принятой инвестиционной политики и управления активами). В соответствии с этим

в сводном финансовом плане предприятия отражается движение всех финансовых ресурсов по источникам и направлениям использования.

Основным методом этого плана является балансовый, который дополняется нормативным методом и методом технико-экономических расчетов. В таблице 8.5 представлена структура финансового плана.

Таблица 8.5 – Сводный финансовый план предприятия на год

<b>Источники поступления финансовых ресурсов</b>	<b>Сумма</b>	<b>Направления использования финансовых ресурсов</b>	<b>Сумма</b>
1. Прибыль от реализации		1. Платежи в бюджет из прибыли	
2. Прибыль от внереализационных операций		2. Отчисления в резервный фонд	
3. Начисленная амортизация		3. Отчисления в фонды: – накопления; – потребления	
4 Долгосрочные кредиты и займы		4. Выплачиваемые дивиденды	
5. Ссуды на пополнение оборотных средств		5. Долгосрочные реальные инвестиции	
6. Целевое финансирование и поступление: – из бюджета; – из внебюджетных фондов		6. Долгосрочные финансовые вложения	
7. Дополнительная эмиссия акций и облигаций		7. Погашение долгосрочных ссуд и выплата по ним процентов	
8. Безвозмездная финансовая помощь		8. Пополнение оборотных средств	
9. Прочие финансовые поступления		9. Прочие расходы финансовых ресурсов	
Итого поступлений финансовых ресурсов		Итого расходов финансовых ресурсов	

Если поступление и использование финансовых ресурсов в результате обобщения планов не сбалансированы, то осуществляется уточнение всех планов и показателей (плана доходов и расходов, инвестиционного плана и других) для формирования условий сбалансированности сводного финансового плана.

Расчет показателей и последующая сбалансированность финансового плана (финансового бюджета предприятия) позволяют решить следующие задачи:

- формирования и поддержания оптимальной структуры основных и оборотных фондов (внеоборотных и оборотных активов);
- устойчивого и надежного обеспечения текущей финансово-хозяйственной деятельности;
- эффективного развития предприятия за счет оптимизации инвестиций и распределения прибыли.

Эти задачи решаются на всех этапах финансового планирования, но на завершающем этапе это особенно важно и актуально. Поэтому сводному фи-

нансовому плану уделяется особое внимание, так как развитие предприятия базируется на финансовых ресурсах, их рациональном использовании.

Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами предполагает оценку (временную и стоимостную):

- объема требуемых финансовых ресурсов;
- источников и системы их обеспечения (кредиты, денежная наличность и т. д.);
- степени доступности и времени их предоставления (финансовые ресурсы должны быть доступны в нужном объеме и в нужное время);
- стоимости предоставления финансовых ресурсов (процентная ставка по кредитам и другие условия предоставления заемных или других средств);
- риска, связанного с привлечением финансовых средств (срочная ссуда банка или дополнительная эмиссия ценных бумаг).

Эта оценка проводится с учетом сроков и объемов поступления финансовых ресурсов, их стоимости, возвратности, условий использования. Поэтому необходима разбивка финансового плана по кварталам (а в некоторых случаях и по месяцам) для формирования условий сбалансированности потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования по всему плановому периоду.

Очень важным элементом при составлении сводного финансового плана является оптимальное распределение финансовых ресурсов, что предполагает:

- оценку решений инвестиционного характера (инвестиционных проектов);
- оптимизацию трансформации финансовых ресурсов в материальные и трудовые;
- оптимизацию эффективности вложений в основные и оборотные фонды, их состав и структуру.

Так как главным целевым показателем и источником формирования собственных финансовых ресурсов является чистая прибыль, целесообразно определить эффективность использования финансовых ресурсов в плановом периоде (в сравнении с текущим годом):

$$\text{Э}_{\text{финансовых ресурсов}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого расходов финансовых ресурсов}} \cdot 100. \quad (41)$$

Если этот показатель меньше, чем в текущем году, или не обеспечивает достаточно устойчивого расширенного воспроизводства на качественно новой основе, то необходимо пройти по всей финансовой цепочке, чтобы оптимизировать все планы и показатели (выявить резервы и т. д.) и таким образом улучшить показатели эффективности.

Используются также следующие показатели эффективности:

а) эффективность активов (*ROA*):

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль (план)}}{\text{Сумма активов планового баланса}}; \quad (42)$$

б) эффективность собственного капитала ( $\mathcal{E}_k$ ):

$$\mathcal{E}_k = \frac{\text{Чистая прибыль (план)}}{\text{Сумма собственного капитала планового баланса}}. \quad (43)$$

Далее проводится оценка финансовых ресурсов и их использования с учетом денежных потоков, что позволяет выявить их несоответствие на определенных временных интервалах и в целом. Для их сбалансированности и четкой взаимосвязки по срокам и объемам необходимо построение матричной модели, в которой определяются потоки финансовых ресурсов и их обеспечение наличностью по объемам поступления и расходования.

На основе таких взаимосвязок определяются наиболее критические с точки зрения платежеспособности сроки, а также выявляются причины и разрабатываются меры, например, по увеличению объема реализации, пересмотру инвестиционных решений и другие, что позволяет скорректировать планы и найти более оптимальные решения в формировании и расходовании финансовых ресурсов.

### **Контрольные вопросы по главе 8**

1. Дайте определение финансовому планированию. Расскажите о видах финансовых планов.
2. Перечислите принципы финансового планирования.
3. Какие критерии применяются для оценки качества финансового плана?
4. На каких показателях основывается план по объему реализации товаров и услуг?
5. Опишите порядок расчета плана объема реализации.
6. Дайте определение балансу доходов и расходов. Для каких целей разрабатывают этот план?
7. Расскажите, как разрабатывается план денежных поступлений и выплат.
8. Какова основная цель разработки планового баланса активов и пассивов?
9. С какой целью разрабатывают план по источникам и использованию инвестиционных ресурсов?
10. Что включает в себя сводный финансовый план предприятия?



## 9 Контроллинг в системе планирования и организационно-экономические условия реализации планов

### 9.1 Сущность и место контроллинга в системе планирования

Термин «контроллинг» происходит от английского глагола *tocontrol*. Этот глагол имеет несколько значений, в том числе в экономическом аспекте означает управление и наблюдение. Исходя из этого можно сделать вывод, что контроллинг призван решать комплекс задач, связанных с наблюдением, планированием и управлением.

Контроллинг выполняет важнейшую функцию поддержки системы менеджмента и занимается:

- планированием и постановкой цели (глобальных и локальных стратегий);
- сбором, анализом внутренней и внешней информации;
- целенаправленным управлением, координацией и контролем.

*Целью* контроллинга является реализация глобальных и локальных целей (стратегий) предприятия. При этом высшей целью является сохранение стабильности и успешное развитие предприятия. Из этого следует, что цель контроллинга является производной от целей самого предприятия.

Основные задачи контроллинга можно сгруппировать следующим образом:

- информационное обеспечение процессов учета, планирования и прогнозирования;
- регулирование и контроль за производственными и финансовыми аспектами деятельности предприятия;
- выполнение функции интеграции, системной организации и координации;
- планирование (оперативное, стратегическое, инвестиционное);
- контроль (сравнение заданных и фактических показателей, анализ отношений, анализ преимуществ и недостатков);
- управление (проведение мероприятий по подготовке, корректировке стратегий и задач).

В настоящее время выделяют две основные концепции контроллинга: американскую и немецкую.

Согласно немецкой концепции, центральные задачи контроллинга включают в себя решение проблем внутреннего учета во всех формах:

- документальной;
- плановой;
- контрольной.

В отличие от немецкой, американская концепция включает в себя еще и задачи внешнего учета, анализа и оценки.

По мнению Д. Хана (Германия), современная цель контроллинга может находиться в плоскости оптимизации результата с учетом гарантии ликвидно-

сти [17]. В этой же концепции в качестве главной выделяется задача реализации функций информационного обеспечения, ориентированных на результат планирования, регулирования и мониторинга событий на предприятии во взаимосвязи с функциями интегрирования, организации и координирования на базе системы показателей производственного и финансового учета.

Д. Хан выделяет также и специальные задачи контроллинга:

1. Пользовательские задачи:

– планирование и контроль на предприятии (планово-контрольные расчеты);

– планирование и контроль целей;

– стратегические планирование и контроль;

– оперативные планирование и контроль;

– координация всех частных планов;

– учет и отчетность;

– информация;

– формирование внутренней отчетности для различных групп заинтересованных пользователей.

2. Организационные задачи:

– принятие решений;

– участие в принятии решений [17].

С учетом последних достижений в науке для России можно рекомендовать следующую классификацию задач контроллинга:

1. Генеральное целевое планирование:

– анализ и контроль внутренней и внешней среды;

– выработка альтернативных локальных целей и стратегий;

– многовариантное планирование;

– система показателей системы планирования и контроллинга.

2. Оперативное планирование:

– планирование и контроль программы;

– имитационное моделирование;

– реинжиниринг бизнеса.

3. Стратегическое планирование:

– портфельные матрицы;

– инвестиционные планы и проекты;

– инновационные планы;

– расчеты ФСА (функционально-стоимостного анализа);

– анализ и контроль внешней и внутренней среды;

– разработка и корректировка локальных и в некоторых случаях глобальных стратегий.

4. Финансовый и управленческий учет:

– анализ эффективности производства;

– анализ платежеспособности;

- анализ рентабельности;
- анализ *ROI*;
- анализ производственного результата.
- Сбыт. Производство. Снабжение:
- реинжиниринг;
- функционально-стоимостный анализ;
- покрытие издержек;
- управление ассортиментной политикой;
- анализ безубыточности.

5. Ревизия и другие штабные функции (планирование по местам возникновения затрат).

Для решения поставленных задач выделяют оперативный и стратегический контроллинг. Таким образом, можно привести следующую градацию планирования и контроллинга:

- генеральное целевое;
- стратегическое;
- оперативное.

Следовательно, под системой контроллинга следует понимать совокупность выработанных целей и задач, инструментов и методов контроллинга, организационной системы службы контроллинга.

Задачи контроллинга могут выполняться при помощи специальных инструментов. Инструментарий контроллинга имеет свою специфику и меняется в зависимости от конкретной концепции службы контроллинга.

Можно выделить следующие инструменты контроллинга:

- анализ баланса, результатов, прибыли и убытков;
- расчет издержек, их покрытие;
- отчетность;
- система планирования, информации, контроля;
- система показателей;
- *ABC*-анализ;
- расчеты рентабельности капиталовложений и экономичности;
- *Breakevenanalyse* (анализ безубыточности);
- программы снижения и оптимизации издержек;
- портфолио-анализ;
- планы, стратегии;
- анализ жизненного цикла;
- анализ стоимости;
- анализ рабочего времени;
- анализ эффективности;
- реинжиниринг бизнеса;
- анализ внутренней и внешней среды;
- анализ инвестиций;

- анализ инновационной деятельности.

В зависимости от конкретной фирмы (производственная, кредитная, страховая), ее размеров и структуры управления набор инструментов может меняться.

## 9.2 Контроль: виды и функ

*Контроль* – это система действий по обеспечению выполнения плановых заданий и формированию информации о ходе реализации и достижения намеченных целей.

Процесс контроля в системе контроллинга состоит:

- из определения контролируемых величин, объектов и субъектов контроля;
- измерения фактически достигнутого результата по сравнению с плановыми величинами;
- анализа отклонений и проведения необходимой корректировки, или управленческих действий, или плановых расчетов.

Необходимость контроля вызвана рядом объективных и субъективных обстоятельств:

- неопределенность внешней среды и ее изменчивость во время реализации планов предполагают их адаптацию к этим изменениям, а также управленческих действий на основе получения информации об отклонениях от плановых величин;
- субъективизм в поведении людей, превалирование иждивенческих позиций в ущерб интересам предприятия определяют корректировку мотивации персонала по выполнению плановых заданий.

Контроль выполняет следующие задачи:

- обеспечение точного соответствия управленческого решения содержанию его исполнения;
- оценку эффективности использования ресурсов и управленческих решений;
- выявление резервов и новых возможностей в повышении эффективности работы предприятия.

Для решения поставленных задач контроль выполняет ряд функций:

- предупреждение возникновения кризисных ситуаций при реализации плановых заданий;
- поддержание сбалансированности развития отдельных сторон деятельности предприятия на весь период выполнения плана (например, прибыльности и ликвидности предприятия);
- формирование условий стабильности и устойчивости работы предприятия.

Эти функции могут быть реализованы как в рамках контроллинга, так и в системе управления предприятием. В последнем случае контроль может быть:

- предварительный (предупреждающий);
- текущий;
- заключительный.

*Предварительный контроль* – формирование на стадии планирования и реализация определенных правил, процедур и линий поведения (должностные инструкции, функции в организационных структурах и др.). Предварительный контроль используется по отношению к людям, материальным и финансовым ресурсам. Этот вид контроля реализуется на стадии планирования и предполагает выработку стандартов, норм и нормативов использования ресурсов, а также процедур доведения плановых заданий до исполнителей, определения схемы документооборота.

*Текущий контроль* базируется на определении фактических результатов, полученных после проведения работ, оценке выполнения плановых заданий. При этом реализуется схема обратной связи: работа → результат → корректировка работ (при необходимости) для обеспечения достижения запланированных показателей.

*Заключительный контроль* выполняет две функции:

- дает информацию о результативности выполняемых работ;
- формирует предпосылки для адекватной корректировки планов на основе аналитических расчетов и оценок (изменение мотивации персонала, уточнение ресурсных потоков и другие меры).

Кроме того, классификация видов контроля может быть осуществлена и по признаку решаемых задач в системе управления (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Виды контроля планов

<b>Вид контроля</b>	<b>Цель контроля</b>	<b>Содержание</b>
Контроль результатов: контроль за выполнением планов	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	Анализ объемов продаж, рыночной доли, отношения объемов продаж и затрат. Финансовый анализ. Оценка реализации инвестиций
Контроль прибыли	Определить, где предприятие получает и тратит доходы	Определение прибыльности в разрезе продуктов и услуг, отдельных структур, видов бизнеса
Контроль эффективности	Оценить и повысить эффективность	Оценка эффективности мер по стимулированию сбыта, использованию ресурсов, продуктовой и ценовой стратегии и тактики
Стратегический контроль	Оценить использование и формирование ресурсного потенциала	Уровень инновационности процессов на предприятии, качественные параметры ресурсного потенциала, капитализация предприятия

Главное, чтобы система контроля была простой, но в то же время обеспечивающей всех лиц, принимающих решения, своевременной и полной ин-

формацией, чтобы они вовремя могли принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений факта от плана. Корректировка планов дает возможность, не изменяя целей, менять пути их достижения и, следовательно, повышать шансы предприятия добиваться эффективности и финансовой устойчивости.

Контроллинг как эффективная система решения наиболее сложных проблем в развитии предприятия предполагает проведение комплекса мер по его внедрению на предприятии. При этом рационально не только создать службу контроллинга, но и поменять философию управления им: совершить переход к жестко регламентированной и подконтрольной системе принятия решений с оценкой деятельности подразделений и сотрудников по конечному результату. При этом изменяются и экономико-организационные отношения внутри предприятия: повышается мотивация и ответственность персонала за своевременное и качественное выполнение заданий и мероприятий плана в рамках определенной компетенции.

### **9.3 Эффективность плановых расчетов**

Планирование как базовый элемент в управленческом цикле направлено на достижение целей функционирования предприятия:

- 1) увеличение прибыли;
- 2) повышение эффективности использования ресурсного потенциала;
- 3) обеспечение финансовой устойчивости;
- 4) обеспечение платежеспособности и надежности работы предприятия

как в настоящем, так и в будущем.

Этому способствуют:

- 1) увеличение оборота;
- 2) ускорение оборачиваемости капитала;
- 3) повышение производительности труда и другие факторы, которые в планах имеют количественную определенность.

Любая идея, отражаемая в плане как перспектива развития предприятия, должна быть экономически оправдана, что предполагает проведение расчета экономического эффекта, соизмерение его с дополнительными затратами, общими затратами и ресурсами. Расчет эффекта требует знания взаимосвязей экономических показателей и методики их определения. Экономический эффект плана зависит:

- 1) от предпринимательской направленности действий;
- 2) взаимосвязи элементов и структур предпринимательской деятельности;
- 3) обеспеченности плана ресурсами.

Экономический эффект измеряется обычно в абсолютных показателях (прирост выручки, прирост прибыли, сокращение затрат), а экономическая (коммерческая) эффективность в относительных показателях: отношение эффекта к дополнительным затратам, ресурсам, инвестициям.

Формирование условий успешной реализации планов и достижение высоких показателей в развитии предприятия зависят от степени обоснованности плановых показателей, а также прогнозируемого эффекта. В зависимости от вида плана эффект и эффективность могут измеряться различными показателями.

Основное правило определения эффекта: установление прямой зависимости между планируемыми действиями с соответствующими показателями и результатом (например, совершенствование мотивации персонала влияет на рост производительности труда, приводящий к условному высвобождению определенной численности работников, а это, в свою очередь, – к относительному сокращению расходов на оплату труда).

При этом расчет эффективности проводится по комплексу показателей, отражающих различную степень результативности использования ресурсов и времени. Рассчитанные плановые показатели эффективности необходимо сравнить с аналогичными фактическими за отчетный (или предыдущий) период. Если по объективным причинам в следующем плановом году некоторые показатели снижаются, то необходимо предусмотреть меры по их повышению во втором и последующих годах, что отображается в пояснительной записке к плану. Для этого разрабатывается достаточно конкретный и обоснованный комплекс мер с расчетами затрат и эффекта, обеспечивающего необходимые позитивные изменения в деятельности предприятия.

Для каждого плана рассчитывается показатель эффекта, но это не значит, что сумма всех эффектов всех видов планов будет составлять общий эффект, так как планы необходимо рассматривать в комплексе, и их действенность может обеспечиваться при взаимоподдержке и взаимообусловленности отдельных планов. В соответствии с тем что на предприятии обычно помимо общефирменных планов разрабатывается и ряд локальных планов-мероприятий, решающих ту или иную проблему, необходимо производить расчеты эффекта как в целом по предприятию, так и по локальным планам (мероприятиям).

Типовыми подходами определения эффекта и экономической эффективности локальных мероприятий (планов) являются:

1. Эффект ( $\Delta P_1$ ) от увеличения производственной мощности предприятия с учетом коэффициента ее загрузки рассчитывается в следующем порядке:

1) определяется прирост объема выпуска продукции в натуральных единицах:

$$\Delta O_B = \Delta P_M \cdot K_3 \cdot V_1, \quad (44)$$

где  $\Delta O_B$  – прирост объема выпуска (в натуральных единицах);

$\Delta P_M$  – прирост производственной мощности;

$K_3$  – коэффициент загрузки мощности;

$V_1$  – объем выпуска на единицу мощности в год;

2) определяется прирост объема реализации в сумме:

$$\Delta O_p = \Delta O_B \cdot C_{cp} \cdot K_c, \quad (45)$$

где  $\Delta O_p$  – прирост объема реализации в сумме;

$C_{cp}$  – средняя отпускная цена единицы продукции;

$K_c$  – коэффициент соотношения объема реализации к объему выпуска продукции;

3) определяется эффект–прирост прибыли (возможен расчет двумя способами):

I способ расчета:

$$\Delta P_1 = \Delta O_p \cdot R, \quad (46)$$

где  $R$  – сложившийся уровень рентабельности продаж.

II способ расчета:

$$\Delta P_1 = (P_p \cdot \mathcal{E}_n \cdot T_o / 100) - \Delta Z_1, \quad (47)$$

где  $P_p$  – прибыль отчетного года, руб.;

$\mathcal{E}_n$  – эффект производственного рычага;

$T_o$  – темп прироста объема реализации, %;

$\Delta Z_1$  – дополнительные затраты на прирост мощностей.

2. Эффект ( $\Delta P_2$ ) от повышения оборачиваемости мест на предприятиях общественного питания при изменении системы обслуживания, повышении привлекательности предприятия, проведении целенаправленной маркетинговой стратегии и т. д. определяется следующими образом:

1) вычисляется прирост посетителей (покупателей):

$$\Delta C = C_m \cdot (M_{оп} \cdot M_{оф}) \cdot D_p, \quad (48)$$

где  $\Delta C$  – прирост числа посетителей в год, чел.;

$C_m$  – число мест для посетителей в торговом зале;

$M_{оп}$  – оборачиваемость мест в плановом периоде, раз;

$M_{оф}$  – оборачиваемость мест в отчетном периоде, раз;

$D_p$  – число дней работы предприятия в год;

2) определяется прирост выручки за счет увеличения оборачиваемости мест:

$$\Delta O_c = \Delta C \cdot C_n, \quad (49)$$

где  $\Delta O_c$  – прирост выручки, руб.;

$C_n$  – средняя стоимость одной покупки, руб.;

3) эффект (прирост прибыли) равен:

$$\Delta P_2 = \Delta O_c \cdot R, \quad (50)$$

или

$$\Delta P_2 = \frac{\Delta O_c \cdot 100}{O_o} \cdot \mathcal{E}_n \cdot P_p - \Delta Z_2, \quad (51)$$



где  $\Delta Z_2$  – дополнительные затраты на реализацию плановых мероприятий по повышению оборачиваемости мест, руб.;

$\Delta O_c$  – прирост оборота при увеличении оборачиваемости мест в торговом зале, руб.;

$O_o$  – оборот торгового зала в отчетном периоде, руб.

3. Эффект от ускорения оборачиваемости капитала (за счет нормирования и управления товарными запасами, оптимизации дебиторской задолженности, нормирования и управления поставками малоценного инвентаря и др.) определяется следующим образом:

1) рассчитывается сумма высвобождаемых оборотных средств:

$$\Delta K = O \cdot m, \quad (52)$$

где  $\Delta K$  – сумма высвобождения из оборота средств (оборотных средств), руб.;

$O$  – среднедневной оборот (выручка), руб.;

$m$  – изменение оборачиваемости оборотных средств, дни;

2) эффект будет равен:

$$P_3 = \frac{\Delta K \cdot r}{100}, \quad (53)$$

где  $r$  – ставка процента по кредитам (или депозиту), %.

4. Экономический эффект от роста производительности труда (за счет роста фондовооруженности труда, лучшей организации труда, сокращения непроизводительного времени, текучести кадров и т. д.) определяется в такой последовательности:

1) рассчитывается условное высвобождение численности работников:

$$Z_j = \frac{O_2}{A_2} - \frac{O_2}{A_1}, \quad (54)$$

где  $Z_j$  – изменение численности работников (условное высвобождение численности работников), чел.;

$O_2$  – плановый объем выручки (объем производства);

$A_2$  – плановая выработка 1 работника, тыс. руб. или ед. продукции/чел.;

$A_1$  – выработка на 1 работника в отчетном периоде, тыс. руб. или ед. продукции/чел.;

2) расчет эффекта:

$$\Delta P_4 = Z_1 \cdot Z_{от} - \Delta Z_д, \quad (55)$$

где  $Z_1$  – численность работников в отчетном периоде;

$Z_{от}$  – средний объем расходов на оплату труда на 1 работника в плановом периоде, руб.;

$\Delta Z_д$  – дополнительные затраты на мероприятия по росту производительности труда, руб.

5. Экономический эффект от применения новых видов оборудования, информационных технологий и т. д. определяется через рост фондовооружен-

ности труда и соответственно производительности труда, повышение выпуска продукции на единицу мощности, повышение качества продукции.

Расчет осуществляется следующим образом:

$$\Delta T = \frac{\Delta \Phi_1}{\Phi_0} \cdot 1,1, \quad (56)$$

где  $\Delta T$  – изменение производительности труда за счет роста фондовооруженности труда (коэффициент);

$\Delta \Phi_1$  – прирост фондовооруженности труда в плановом периоде по сравнению с отчетом, руб./чел.;

$\Phi_0$  – фондовооруженность труда отчетного года, руб./чел.;

1,1 – коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с фондовооруженностью (может уточняться в зависимости от специфики отрасли).

Далее производятся расчеты условного высвобождения численности работников и эффекта, как в п. 4.

6. Экономический эффект от рекламных мероприятий (коммуникативная эффективность, торговая эффективность) определяется следующим образом:

1) определяется прирост выручки от проведения рекламных мероприятий:

$$I_{op} = \frac{\Delta Z_p \cdot \mathcal{E}_p}{100}, \quad (57)$$

где  $I_{op}$  – индекс прироста выручки от рекламных мероприятий;

$\Delta Z_p$  – прирост затрат на рекламу, %;

$\mathcal{E}_p$  – коэффициент эластичности спроса от затрат на рекламу;

2) определяется прирост выручки за счет увеличения расходов на рекламу:

$$\Delta O_p = I_{op} \cdot O_\phi, \quad (58)$$

где  $\Delta O_p$  – прирост выручки за счет увеличения расходов на рекламу, руб.;

$O_\phi$  – фактический товарооборот (выручка) в отчетном периоде, руб.;

3) определяется эффект (прирост прибыли) от рекламных мероприятий:

$$\Delta P_6 = \Delta O_p \cdot R - Z_p, \quad (59)$$

где  $\Delta P_6$  – прирост прибыли от рекламы, руб.;

$R$  – сложившийся уровень рентабельности продаж до рекламы (коэффициент);

$Z_p$  – затраты на рекламу, руб.

Возможно, более правильно определять прирост прибыли от рекламы с учетом производственного рычага.

7. Экономический эффект от снижения текучести кадров (снижение текучести кадров влияет на увеличение производительности труда, что, в свою очередь, влияет на увеличение выручки или объем производства).

$$\Delta O_7 = \frac{K_T \cdot 0,3 \cdot Z \cdot A}{100}, \quad (60)$$

где  $\Delta O_7$  – увеличение объема деятельности (выручки, производства товаров и услуг) за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров, руб.;

$K_T$  – снижение коэффициента текучести, % за счет улучшения мотивации персонала, решения социальных проблем и других мер;

0,3 – среднее изменение производительности труда в зависимости от изменения коэффициента текучести кадров (1% текучести повышает или снижает производительность труда на 0,3%);

$Z$  – численность работников в отчетном году, чел.;

$A$  – производительность труда отчетного года, руб./чел.

Тогда эффект будет равен

$$\Delta P_7 = \Delta O_7 \cdot R - \Delta Z_k, \quad (61)$$

где  $R$  – сложившийся уровень рентабельности продаж (коэффициент);

$\Delta Z_k$  – дополнительные затраты на мероприятия по снижению текучести кадров, руб.

Эти показатели эффекта по локальным мероприятиям сопоставляются с затратами на их проведение, и определяется локальная эффективность проводимых (запланированных) мероприятий (эффект делится на дополнительные затраты или дополнительные ресурсы). Принимаются к реализации только те мероприятия, по которым эффективность выше, чем сложившийся аналогичный показатель в целом по предприятию в отчетном периоде.

Локальные показатели эффективности в системе принятия планов играют лишь поддерживающую роль, хотя включение локальных планов в общую схему планирования и в комплекс планов зависит от того, какова их результативность.

Обобщающими показателями эффективности плановых решений могут быть:

- а) показатели роста рентабельности активов (капитала) в плановом периоде по сравнению с отчетным;
- б) прирост экономической добавленной стоимости (ЭДС):

$$\text{ЭДС} = \text{ЧП} - \frac{Z_k \cdot I_k}{100}, \quad (62)$$

где ЧП – чистая прибыль после уплаты налогов, руб.;

$Z_k$  – средневзвешенные затраты на капитал, %;

$I_k$  – скорректированная величина инвестированного ресурса, руб.

При этом

$$Z_k = g_c r_1 + g_3 r_2, \quad (63)$$

где  $g_c$  – доля собственного капитала в структуре пассивов;

$r_1$  – стоимость собственного капитала (принимается как ставка налога на прибыль), %;

$g_3$ – доля заемного капитала долгосрочного характера в структуре капитала;

$r_2$ – стоимость заемного капитала долгосрочного характера, %.

Скорректированная величина инвестированных ресурсов определяется так:

$$I_k = \text{Активы} - \text{Текущие беспроцентные обязательства}. \quad (64)$$

Если ЭДС > 0, то предприятие наращивает свою стоимость и находится в развитии, если ЭДС < 0, то происходит уменьшение стоимости предприятия. В последнем случае необходимо пересмотреть стратегию и тактику планов, а в последующем – управленческие действия по обеспечению роста капитализации предприятия.

Кроме того, могут быть и другие критерии эффективности, выбор которых будет зависеть от жизненного цикла предприятия, его стратегических целей, возможностей привлечения дополнительных ресурсов и других факторов.

## 9.4 Организация выполнения планов

Разработанные и обоснованные планы после их утверждения руководством предприятия (приказом руководителя, одобрения собранием акционеров, советом директоров) принимают характер директивных, т. е. обязательных к выполнению. Поэтому важным этапом планирования является организация выполнения намеченных планов в установленные сроки и с заданными параметрами развития. Даже самые обоснованные и оптимальные планы могут оставаться лишь на бумаге, если не будет сформирован эффективный механизм их реализации.

В связи с тем что планы различаются по временному горизонту, приоритетности, масштабности, инновационности, необходимо дифференцировать механизм их реализации. Зачастую мероприятия бизнес-планов или комплексных целевых программ имеют приоритетность в выделении ресурсов на их реализацию, находятся под более пристальным вниманием руководства предприятия (организации). Такая практика формирования команд для реализации наиболее важных проектов показала свою эффективность. Главная цель назначения команды проекта – гарантированно обеспечить выполнение всех работ в соответствии с планом реализации, бюджетом затрат и сформировать возможность проведения соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и затраты отклоняются от плана.

Для планов текущего и оперативного характера разрабатывается система мер по их реализации, включающая:

- 1) порядок и сроки доведения плановых заданий до исполнителей (плановые задания должны быть понятны исполнителю, реальны в выполнении, конкретны как по объемам, так и по срокам);

- 2) систему контроля за ходом выполнения плановых заданий, включая сроки, частоту контрольных мероприятий, контролируемые показатели и их

отражение в оперативной отчетности, определение ответственного лица за проведение контроля;

3) ресурсное обеспечение реализации плановых заданий по номенклатуре, объемам, срокам, составление сетевых (или иных) графиков поставки материальных ресурсов, привлечения финансовых (кредитных) ресурсов, пополнение (переподготовку) кадров;

4) мотивацию персонала и ответственность исполнителей за своевременное и качественное выполнение плановых заданий (в соответствии с этим возможна корректировка плана по труду и заработной плате на мероприятия стимулирующего характера);

5) документооборот плановых и фактических показателей с учетом их сопоставимости и измеримости; документационное обеспечение доведения планов до исполнителей и установление документов по обратной связи: от исполнителя к контролеру-управленцу, обеспечивающему оперативную оценку выполнения плановых заданий и при необходимости – внесение в них корректирующих действий;

б) оценку эффективности реализации плановых показателей с учетом ресурсоотдачи и затратоемкости достижения поставленных целей (система сопоставимости алгоритмов расчетов и оценочных показателей).

Эта система мер предвдваряет управленческие действия по организации выполнения планов. Конкретные меры, включаемые в эту систему, необходимо задокументировать в виде приказа, положения или распоряжения, что позволяет целенаправленно и комплексно осуществлять управленческие действия по выполнению планов.

При организации исполнения планов помимо осуществления вышеназванных мер необходимо обратить внимание:

1) на усиление контроля за своевременностью и эффективностью реализации плановых заданий;

2) повышение значимости управления персоналом в достижении намеченных целей и плановых показателей;

3) контроль за внешним окружением с последующими своевременными мерами по корректировке планов и управленческих действий;

4) совершенствование системы премирования с учетом привязки ее к получению конечных результатов.

В процессе реализации планов при необходимости перестраивается система управления предприятием:

1) формируются группы проект-менеджмента;

2) организуется управление по результатам (оценка, стимулирование, развитие);

3) осуществляется управление по ситуации с учетом достижения запланированных показателей при изменяющихся внешних условиях хозяйственной деятельности предприятия.

Это вызывает необходимость адаптировать организационную структуру управления, стиль и методы управленческого поведения с учетом обеспечения

реализации плановых заданий наиболее эффективным путем (применение принципов и методов контроллинга, матричной структуры управления и др.).

Кроме того, необходимо использовать современные концепции менеджмента для обеспечения эффективного управления предприятием (тайм-менеджмент и стремление к сокращению потерь времени, ресурсов, денежных средств).

Необходимо отметить, что способ планирования в определенной мере оказывает определяющее воздействие на реализуемость планов. Поэтому при разработке планов, выработке оптимальных решений по их реализации необходимо участие как можно большего числа сотрудников с учетом их мнений (без ущерба для оптимального развития предприятия). Это позволяет при реализации планов тратить меньше времени на разъяснение плановых идей, необходимость их достижения. Это особенно важно в условиях кризиса, когда средства и возможности ограничены.

Современные подходы к организации реализации планов в условиях развитых информационных технологий позволяют выделить системы управления «стандарт-кост» и «директ-кост» в системе управления затратами. «Стандарт-кост» в широком смысле подразумевает себестоимость, установленную заранее, а смысл данной системы заключается в том, чтобы учитывать потери и отклонения прибыли предприятия за счет фиксации отклонения фактических затрат от нормативно установленных (стандартизированных). В соответствии с этим в плановых расчетах должны быть определены и жестко зафиксированы затраты материалов, сырья, рабочего времени, заработной платы и всех других расходов на изготовление и реализацию продукции или услуги.

Система «директ-кост» предполагает калькулирование и учет себестоимости только в части прямых затрат (производственная себестоимость) в отличие от «стандарт-кост», где в себестоимость включаются и контролируются все затраты (прямые и накладные). В системе «директ-кост» накладные расходы списываются на финансовые результаты. В соответствии с этим анализируются и контролируются такие показатели, как маржинальный доход (сумма покрытия, определяемая как разница между доходами и переменными расходами) и прибыль.

### **Контрольные вопросы по главе 9**

1. Что такое контроллинг? Назовите цель и функцию контроллинга.
2. Перечислите инструменты контроллинга.
3. Опишите процесс контроля в системе контроллинга.
4. Назовите задачи и функции контроля.
5. Перечислите виды контроля. Дайте им краткую характеристику.
6. На чем основывается расчет экономического эффекта плана?
7. В каких показателях измеряется экономический эффект?
8. Расскажите об организации выполнения утвержденных планов.
9. Какие меры разрабатываются по реализации планов текущего и оперативного характера?

10. Расскажите о системах управления «стандарт-кост» и «директ-кост» в системе управления затратами.

## Заключение

Планирование является основой развития любой экономической системы. При переходе на рыночное хозяйствование планирование имеет особую значимость, поскольку ориентируется на источники собственных и заемных средств и возможности их превращения в производительный капитал.

На всех уровнях управления возникает необходимость согласования текущей и перспективной работы. В этой связи руководитель любого уровня должен владеть навыками прогнозирования и планирования деятельности предприятия.

Планирование требует значительных усилий, с одной стороны, а с другой – заставляет руководителя мыслить перспективно, осуществлять координацию действий, формировать основные показатели деятельности и определять задачи, предвидеть изменения и подготовиться к ним.

План необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям. Стратегическое планирование (определение общей стратегии) осуществляется высшим руководством предприятия, а разработкой годовых и календарных планов (месячных, декадных и т. д.) занимаются все его службы.

Являясь основой управления, планирование на предприятии носит комплексный характер. Функция планирования выступает в качестве интегрирующего начала всей системы внутрифирменного управления.



## Список использованных источников

1. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник / Р. В. Савкина. – М. : Дашков и К, 2013. – 324 с.
2. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. – М. : Дашков и К, 2015. – 320 с.
3. Скоморощенко, А. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие / А. А. Скоморощенко, Е. Н. Белкина и др. – СПб. : Лань, 2018. – 280 с.
4. Шаляпина, И. П. Планирование на предприятии АПК : учеб. пособие / И. П. Шаляпина, О. Ю. Анциферова. – СПб. : Лань, 2016. – 176 с.
5. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2016. – 432 с.
6. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т. Н. Литвинова, И. А. Морозова, Е. Г. Попкова. – М. : Инфра-М, 2018. – 64 с.
7. Вайс, Е. С. Планирование на предприятии (организации) : учеб. пособие / Е. С. Вайс. – М. : КноРус, 2017. – 480 с.
8. Либерман, И. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие / И. А. Либерман. – М. : Риор, 2016. – 704 с.
9. Янковская, В. В. Планирование на предприятии : учебник / В. В. Янковская. – М. : Инфра-М, 2018. – 944 с.
10. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование : конспект лекций / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. – М. : Эксмо, 2018. – 160 с.
11. Карамов, О. Г. Бизнес-планирование : учеб.-практ. пособие / О. Г. Карамов. – М. : ИЦ ЕАОИ, 2007. – 124 с.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации : ФЗ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 12.11.2019) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683)(дата обращения: 24.11.2020).
13. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2014. – 444 с.
14. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник и практикум / В. А. Горемыкин. – М. : Юрайт, 2014. – 857 с.
15. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : ФЗ от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 25.12.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.01.2019) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165)(дата обращения: 24.11.2020).
16. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И. В. Сергеев, А. В. Шипицын. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 288 с.
17. Хан, Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

## Глоссарий

*Альтернативные издержки (издержки утраченных возможностей)* – издержки и потери дохода, которые возникают за счет отдачи предпочтения при наличии выбора одному из способов осуществления хозяйственных операций и распределения активов при отказе от другого возможного способа. К альтернативным издержкам не относятся затраты, которые несет производитель в безусловном порядке (условно-постоянные, базисные издержки относятся к альтернативным).

*Аутсорсинг* – передача организацией, на основании договора, определенных видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

*Временные разницы* – разницы между балансовой стоимостью активов или обязательств и их налоговой базой.

*Выработка* – количество произведенной (реализованной) продукции в единицу времени или приходящейся на одного среднесписочного работника производства (обслуживающего персонала) в год (квартал, месяц, день).

*Затраты на оплату труда* – затраты, связанные с выплатой вознаграждения работникам предприятия (организации, учреждения), означающего фактическую стоимость рабочей силы, а также выплаты в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования).

*Инвестиции* – вложения капитала во всех его формах с целью обеспечения роста капитализации предприятия в предстоящем периоде, получения текущего дохода или решения определенных социальных задач.

*Инвестиционные затраты* – затраты, связанные с привлечением и использованием инвестиций, в том числе капитальные затраты (вложения в основные фонды) и прирост оборотных средств.

*Инвестиционный проект* – запланированный комплекс мероприятий (предложений), направленных на достижение определенных целей (экономического и неэкономического характера) и требующих для своей реализации расхода или использования капитальных ресурсов.

*Комплексная целевая программа* – директивный плановый документ, содержащий увязанный по исполняемым ресурсам, срокам, комплекс адресных мероприятий, обеспечивающих решение важной социальной, экономической или научно-технической проблемы.

*Косвенные издержки* – издержки, не связанные напрямую с производством конкретной продукции и услуг, а характеризующие затраты в целом по предприятию.

*Коэффициент дисконтирования* – коэффициент, показывающий, какую величину денежных средств получит компания с учетом фактора времени и рисков.

*Коэффициент компаундинга* – коэффициент, показывающий рост во времени денежной суммы в результате реинвестирования получаемых на нее процентов.

*Критерий оптимальности* – количественный или порядковый показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта, принимаемого для сравнительной оценки возможных плановых решений и выбора наилучшего (максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели).

*Материальные затраты* – вид затрат, связанных с приобретением необходимых для производства и реализации продукции и услуг материальных ресурсов.

*Методы планирования* – совокупность приемов, способов, операций, алгоритмов по обоснованию прогнозов и планов развития предприятия на перспективу.

*Патисипативное управление* – участие в делах организации всех работников, в том числе в обосновании плановых мероприятий. В рамках такого управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними планов и заданий.

*План* – директивный документ, в котором в количественных и качественных показателях определяется развитие предприятия в будущем.

*Планирование* – процесс разработки планов как комплекса мероприятий, показателей и способов их достижения, формирующих условия и предпосылки реализации целей экономического субъекта.

*Показатели планирования* – числовые величины, включенные в планы и характеризующие различные стороны развития экономического субъекта.

*Приоритеты* – вид иерархии, когда определенным целями направлениям развития экономической системы отдается предпочтение по сравнению с другими.

*Прогноз* – научнообоснованное суждение о возможных состояниях объекта изучения (или процесса развития его отдельных элементов) в будущем, о возможностях и сроках достижения этих состояний. В отличие от гипотезы прогноз описывает будущее исходя из сложившихся закономерностей с оценкой степени вероятности его достижения.

*Сетевое планирование* – метод определения сроков выполнения различных работ в их взаимоувязке.

*Система* – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой, образующих определенную целостность, единство.

*Фактор* – причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характерные черты. При факторном анализе и планировании выделяются наиболее важные показатели-факторы (характеризующие тот или иной процесс или явление), оказывающие наиболее существенное влияние на планируемую величину.

*Хозяйственный механизм предприятия* – совокупность таких органически взаимосвязанных экономических методов управления, как планирование, ценовое и финансово-кредитное регулирование, создание и распределение фондов накопления и потребления, структурная и инвестиционная политика, стимулирование и контроль.