

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

О.В. Чистякова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2020

УДК 65.01 (075.8)
ББК 65.050.9(2) 2я 7
Ч-68

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. Цвигун И.В.
 канд. экон. наук, доц. Баева О.Н.

Чистякова О.В.

Ч-68 Бизнес-планирование : учеб. пособие / О.В. Чистякова. – Иркутск :
Изд-во БГУ, 2020. – 200 с.

ISBN 978-5-7253-3021-2

В учебном пособии показана роль планирования в управлении компанией, раскрыты особенности разработки бизнес-планов и оценки их эффективности, рассмотрены подходы к моделированию бизнеса.

Пособие предназначено для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент по профилю *Маркетинг и рекламный бизнес*.

УДК 65.01 (075.8)
ББК 65.050.9(2) 2я 7

ISBN 978-5-7253-3021-2

© Чистякова О.В., 2020
© Издательство БГУ, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Раздел 1. Основы планирования деятельности компании	9
Глава 1.1. Необходимость и сущность планирования	9
Планирование – необходимый элемент управления	10
Причины неудач в планировании	12
Причины все возрастающей роли планирования	13
Природа и содержание процесса планирования	14
Основные принципы и элементы планирования	17
Виды планов	22
Оценка эффективности планирования	25
Вопросы для контроля знаний	26
Глава 1.2. Методы планирования	28
Генетический и телеологический методы	28
Целевой, программно-целевой методы	28
Метод расшивки узких мест	29
Оптимальный и адаптивный методы	30
Реактивный, инактивный, преактивный и интерактивный методы	31
Нормативный метод	35
Балансовый метод	36
Вопросы для контроля знаний	36
Глава 1.3. Необходимость и сущность прогнозирования	37
Понятие прогнозирования	38
Типы прогнозирования	39
Виды прогнозов	40
Прогнозирование экономических параметров	42
Технологическое прогнозирование	42
Социально-политическое прогнозирование	43
Финансовое прогнозирование	44
Вопросы для контроля знаний	45
Глава 1.4. Методы прогнозирования	47
Методы экспертных оценок	47
Методы экстраполяции трендов	51
Метод скользящего среднего	51
Метод экспоненциального сглаживания	52
Методы регрессионного анализа	53
Методы экономико-математического моделирования	53
Специфические методы прогнозирования	54
Время	55
Методы финансового прогнозирования	57
Вопросы для контроля знаний	60
Глава 1.5. Системы планирования деятельности предприятия	62
Системы планирования на американских корпорациях	62
Системы планирования на западноевропейских корпорациях	63

Системы планирования на японских корпорациях	66
Методика глобального планирования, разработанная специалистами ЮНКТАД.....	68
Системы планирования в России	72
Проблема централизации и децентрализации планирования	75
Планирование на предприятиях различных организационно-правовых форм	78
Вопросы для контроля знаний	84
Глава 1.6. Бюджетирование	87
Содержание процесса бюджетирования	87
Функции бюджетов	88
Виды бюджетов	88
Подходы к разработке бюджетов	96
Опыт организация процесса бюджетирования на предприятиях	98
Вопросы для контроля знаний	103
Глава 1.7. Предпринимательские договоры при разработке и реализации планов	106
Понятие предпринимательского договора.....	106
Подходы к разработке договора	107
Подходы к заключению и подписанию договора.....	110
Особенности расторжения договора	111
Договор купли-продажи.....	112
Лизинговые операции и их оформление	113
Операции факторинга и их оформление	115
Операции франчайзинга и их оформление	117
Вопросы для контроля знаний	120
Раздел 2. Бизнес-планирование	122
Глава 2.1. Основные подходы к разработке бизнес-плана.....	123
Необходимость разработки бизнес-планов.....	123
Бизнес-план инвестиционного проекта.....	124
Структура и основные принципы разработки бизнес-плана	125
Ошибки в бизнес-планах.....	127
Вопросы для контроля знаний	128
Глава 2.2. Особенности разработки разделов бизнес-плана	130
Титульный лист	130
Меморандум о конфиденциальности	130
Резюме.....	130
Бизнес и фирма	131
Продукт	133
Анализ отрасли	134
Маркетинговый анализ и стратегия	135
Производственный план	139
Исследовательские и внедренческие разработки	143
Организационный план и менеджмент	144
Риски	145

Финансовый план	146
Стратегия финансирования.....	147
Вопросы для контроля знаний.....	147
Глава 2.3. Расчет финансового плана бизнес-плана.....	149
Вводные положения	150
Расчет выручки от реализации, прямых материальных затрат, численности и заработной платы	150
Себестоимость и полные текущие затраты.....	152
Расчет постоянных активов и амортизации	154
Расчет нормируемых текущих активов.....	154
Расчет нормируемых текущих пассивов.....	155
Расчет потребности в оборотном капитале и полных инвестиционных затрат.....	156
Расчет источников финансирования	156
Расчет сводной ведомости выплат по кредитам	157
Отчет о прибыли.....	157
Отчет о движении денежных средств	158
Балансовый отчет	158
Показатели финансовой состоятельности проекта.....	158
Показатели эффективности проекта.....	159
Вопросы для контроля знаний.....	159
Глава 2.4. Оценка эффективности бизнес-плана	161
Принципы оценки эффективности бизнес-плана	161
Коммерческая эффективность проектов	164
Бюджетная и экономическая эффективность	166
Вопросы для контроля знаний.....	166
Глава 2.5. Отбор проектов для финансирования	168
Сравнительная характеристика методов оценки эффективности проектов.....	168
Подбор инвестиционного портфеля предприятия.....	169
Условия реализации нерентабельных проектов	170
Вопросы для контроля знаний.....	170
Раздел 3. Моделирование бизнеса.....	171
Глава 3.1. Операционный анализ в принятии бизнес-решений.....	172
Назначение и сущность операционного анализа.....	172
Алгоритм операционного анализа.....	175
Возможности применения операционного анализа	178
Вопросы для контроля знаний.....	180
Глава 3.2. Моделирование ассортиментной и ценовой политики	182
Критерии формирования ассортиментной политики	182
Особенности расчета порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента.....	183
Целесообразность производства нерентабельных товаров.....	184
Углубленный операционный анализ в формировании ассортиментной политики	186

Формирование ценовой политики предприятия.....	188
Вопросы для контроля знаний.....	189
Глава 3.3. Моделирование финансовой политики	191
Подбор эффективного соотношения собственных и заемных средств предприятия.....	191
Балансировка рентабельности и ликвидности предприятия.....	193
Вопросы для контроля знаний.....	195
Список рекомендуемой литературы	196

ВВЕДЕНИЕ

Руководство компании заинтересовано в уменьшении степени неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечении концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Это достигается при помощи продуманного всеобъемлющего планирования.

Проблемы места, роли, содержания планирования, а также методического и методологического обеспечения этого процесса неоднозначно решались в разные периоды развития экономики. В условиях рыночной экономики планирование имеет свои специфические особенности, используются иные технологии планирования.

Современные специалисты должны знать основные принципы и методы планирования бизнеса, важнейшие плановые показатели и способы их расчета, системы планов на предприятии.

Особое место в системе планов принадлежит бизнес-планированию, которое применяется на вновь создаваемых и уже действующих предприятиях.

В учебном пособии системно изложены современные подходы, методы, технологии планирования деятельности предприятия, которые позволят сформировать у студентов навыки и умения разрабатывать планы, рассчитывать финансовые планы, готовить пояснительную записку к бизнес-плану, оценивать его эффективность.

В процессе подготовки учебного пособия была широко использована современная отечественная и зарубежная экономическая литература.

При написании учебного пособия использованы труды отечественных ученых и специалистов в области планирования, в том числе В.И. Седова, Г.Х. Попова, Н.Г. Чумаченко, А.Р. Стерлина, И.В. Тулина, М.М. Алексеевой, М.И. Бухалкова, Л.Е. Басовского, А.И. Ильина, К.В. Пивоварова, И.Н. Герчиковой, Ю.А. Пурденко и др.

Использованы труды зарубежных классиков и специалистов в планировании, в том числе Р. Акоффа, И. Ансоффа, Ст. Бира, Дж. Стейнера, Ст. Оптнера, Т. Сиска, Б. Готца, М. Бранча, А. Томсона, А. Стриклинда, Р. Уотермена и др.

Учебное пособие состоит из трех разделов. В первом разделе рассматриваются основы планирования деятельности компании, в том числе необходимость и сущность планирования и прогнозирования, используемые методы; системы планирования, применяемые на отечественных и зарубежных организациях; особенности организации бюджетирования; предпринимательские договоры, используемые при разработке и реализации планов.

Второй раздел посвящен бизнес-планированию. Рассмотрены современные подходы к разработке бизнес-планов, особенности разработки разделов бизнес-плана и вопросы, особенности расчетов финансового плана бизнес-плана, а также вопросы, касающиеся оценки эффективности бизнес-плана, подходы к выбору проектов для финансирования.

В третьем разделе рассматриваются особенности моделирования бизнеса. Особое внимание уделено операционному анализу в принятии бизнес-решений. Рассмотрены современные аспекты моделирования ассортиментной и ценовой, а также финансовой политики предприятия.

Для успешного применения теоретических знаний на практике в учебном пособии приведены примеры постановки и решения задач. Контрольные вопросы помогут закрепить знания в области планирования.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**ПЛАНИРОВАНИЕ –
НЕОБХОДИМЫЙ
ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ В
ПЛАНИРОВАНИИ**

**ПРИЧИНЫ ВСЕ
ВОЗРАСТАЮЩЕЙ РОЛИ
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**ПРИРОДА И
СОДЕРЖАНИЕ
ПРОЦЕССА
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ
И ЭЛЕМЕНТЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ**

ВИДЫ ПЛАНОВ

**ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПЛАНИРОВАНИЯ**

ГЛАВА 1.1. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
О НЕОБХОДИМОСТИ, ЛОГИКЕ
И ОСОБЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Глава 1.1. Необходимость и сущность планирования

Планирование – необходимый элемент управления

Сложная структура современного производства образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельностью, которая представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных, сложных проблем предприятия, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий.

Содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые выполняются в рамках функции. Задача приспособления производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга. Задача обоснованного определения основных направлений и пропорций развития производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функции планирования. Задача налаживания организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности предприятия на конкретный период осуществляется путем реализации функции организации. Задача проверки результатов деятельности предприятия, а также сравнение с намеченными целями и направлениями развития осуществляется через функцию контроля.

Планирование представляет собой процесс, в результате которого деловая политика предприятия превращается в конкретный план действий по ее осуществлению.

Нужно отметить, что сегодня сложилась такая экономическая, технологическая, социальная и политическая ситуация, в которой планирование, наряду с другими управленческими функциями, стало необходимым элементом жизнедеятельности любой организации. Это объясняется, прежде всего, тем, что современным производством нельзя эффективно управлять, не имея долгосрочных прогнозов, разработок, планов.

Потребность в планировании сегодня вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе, специализации и кооперирования производства, наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы, тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, включенных в единый технологический процесс, а также из требований НТП – быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и такой фактор, как стремление предприятий подчинить себе

рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Как отмечает Л.И. Евенко, анализ опыта ведущих американских (да и японских, и западноевропейских) корпораций показывает, что в их практике внутрифирменное планирование является общепринятым, и эта функция, реализуемая на уровне корпорации в целом, а также отделений их групп, заводов и других организационных подразделений, накладывает отпечаток на все стороны организации и деятельности современной фирмы.

Неудачи в планировании могут быть связаны с отсутствием заинтересованности и поддержки со стороны управляющего и неумением использовать планы в поставленных целях.

Планирование представляет собой процесс, в результате которого деловая политика предприятия превращается в конкретный план действий по ее осуществлению. Планирование позволяет частично устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды функционирования предприятия, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.

Планирование включает выявление перспектив развития внешнего окружения предприятия, формирование целей и вероятных стратегий на установленный период времени, определение первостепенных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации. Оно включает также и планирование ресурсов предприятия, необходимых для достижения конкретных целей в количественном выражении в течение определенного промежутка времени.

Назначение планирования, как функции управления, состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия, с тем, чтобы наилучшим образом организовать производственный процесс и обеспечить благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры, в результате чего разрабатывается комплекс мероприятий определенной последовательности, необходимых для достижения намеченных целей предприятия.

Причины неудач в планировании

Неудивительно, что для подавляющего числа предприятий в сущности не возникает вопрос: планировать или не планировать? Хотя некоторые компании отвергают планирование, аргументируя это следующими факторами.

Сегодня многие фирмы работают, не имея официально принятых планов. В фирмах-новичках управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор прекрасно обходились и без формального планирования, а стало быть оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и, в конце концов, он будет просто пылиться на полке.

И. Ансофф продолжает эту мысль. Он пишет, что при наличии многих случаев успешного применения планирования, имеется также и большое число неудач. И наиболее драматическая ситуация складывается тогда, когда от планирования отказываются сразу же после того, как его с энтузиазмом внедрили.

Это объясняется следующими причинами: действенность планирования зависит от степени его соответствия реальным условиям; планы могут не работать, если они охватывают слишком длительный период времени, распространяются на очень большие системы и сталкиваются с неожиданными поворотами событий. Таким образом, важнейшая проблема планирования – проблема неопределенности, присущей предсказанию будущих событий. Многие управляющие, занимающиеся практической деятельностью, возражают против планирования, так как оно, по их мнению, в силу своего существа, не может учитывать неопределенность и связывает организацию негибким курсом будущих действий.

Даже в жизнеспособных системах планирования, где планы регулярно пересматриваются, возникает проблема, связанная с тем, что в промежутках между циклами планирования управляющий мало пользуется этими планами, и в лучшем случае такие планы становятся индикативными прогнозами. Периодически фактические показатели сравниваются с плановыми и расхождения используются как побудительный мотив для улучшения работы. В худшем же случае, пишет И. Ансофф такие планы вряд ли представляют собой нечто большее, чем ежегодные бесполезные упражнения, навязываемые менеджерам, и никем не используемые между периодами планирования.

В современных условиях российские предприятия сталкиваются с аналогичными проблемами. Ввиду того, что планы часто не соответствуют изменив-

шимся условиям, сегодня на ряде предприятий отношение к планированию складывается как к чисто формальному и бесполезному процессу.

Неудачи в планировании могут быть также связаны с такими двумя проблемами, как отсутствие заинтересованности и поддержки со стороны управляющего и неумение использовать планы в поставленных целях.

Среди прочих негативных сторон планирования можно назвать такие: «Процесс планирования не выводит на новые возможности. Он убивает их разработкой, стирает в порошок». «Системы планов неизбежно уводят от риска, ... они не могут дать вам вдохновение, подсказывающее следующий шаг»¹.

Уоррен Э. Баффит – президент компании «Беркшир Хатэвэй» выразил свою позицию в отношении планирования следующим образом: «У нас нет ни одного мастера стратегии, ни одного плановика на уровне корпорации, который указывал бы нам социально-экономические тенденции, и нет аппарата, который бы исследовал все многообразие идей, представляемых авторами или посредниками. Вместо этого мы просто надеемся, что почувствуем что-нибудь, и, когда это случится, мы действуем»².

Несомненно, в вышесказанном есть доля истины. Жесткое планирование приводит к тому, что упускаются новые, внезапно возникшие возможности. По этой причине некоторые компании также отказываются от планирования.

Однако, несмотря на все недостатки планирования, большинство специалистов все-таки придерживается мнения, что планирование нужно. И в современных условиях можно говорить об усилении внимания предприятий и фирм к планированию.

Причины все возрастающей роли планирования

Причины все возрастающей роли планирования можно объяснить следующим образом:

Во-первых, конкуренция сегодня – в большей мере борьба между соперничающими системами управления, чем между соперничающими товарами. Ключом же успеха управления является способность к планированию.

Во-вторых, планирование предусматривает определение целей, побудительных мотивов и измерителей, объединенных таким образом, чтобы определить пути достижения целей, а также средства, необходимые для этого.

¹ Уотермен Р. Фактор обновления. М. : Прогресс, 1988. С. 65.

² Там же. С. 65.

В-третьих, планирование представляет собой наиболее эффективный из известных методов координации ресурсов компании для обеспечения прибыли и роста.

Перечисленное выше показывает, насколько важен процесс планирования для предприятия. Однако, одни только планы не могут обеспечить предприятию успех. Но, как пишет Б. Готц, планы могут сфокусировать действия на определенных целях. Эти планы могут предсказать, какие действия будут способствовать достижению конечных целей, ..., какие уведут в сторону, какие, по всей вероятности, будут парализовывать друг друга, а какие просто несущественны.

Планирование создает согласованную, скоординированную структуру действий, сфокусированных на желаемых целях. При отсутствии планов действия превратятся просто в беспорядочную деятельность, порождающую только хаос.

Основополагающая задача планирования состоит в том, чтобы помочь предприятию достичь намеченных целей, но кроме этого можно выделить еще две важнейшие цели планирования:

1) свести к минимуму риск, в наибольшей степени сократив неясности, связанные с условиями осуществления производства, и, четко представив последствия будущей деятельности;

2) повысить эффективность производства, скоординировав деятельность внутри предприятия. Отсутствие планирования влечет за собой отсутствие координации и, следовательно, недееспособность, неэффективность предприятия.

Планирование создает согласованную, скоординированную структуру действий, сфокусированных на желаемых целях.

Важным преимуществом планирования является также то, что оно позволяет достаточно точно оценить производственный потенциал фирмы и соотнести его со стратегическими и тактическими целями, закладываемыми в перспективные и текущие планы предприятия. Кроме того, планирование обнажает сильные и слабые стороны производства, а это, в свою очередь, является гарантией эффективной деятельности предприятия.

Природа и содержание процесса планирования

Сегодня существует множество различных подходов, как к содержанию процесса планирования, так и к организации этого процесса. Вопросы, имеющие отношение к проблеме планирования производственно-хозяйственной дея-

тельности предприятия достаточно глубоко рассматривались многими учеными и специалистами как в нашей стране, так и за рубежом. Различие точек зрения на планирование и многоаспектность анализа отражают сложность и неоднозначность этой категории.

По мнению Т. Сиска, «результатом планирования, то есть процесса оценки всей доступной информации и оценки возможного последующего хода событий, является обнаружение рекомендуемого курса действий или плана»³.

Согласно концепции, предложенной П. Лоранжем и Р. Венсилом, «процесс планирования – это, в сущности, последовательное сужение выбора целевого объекта до конкретной операции, которую предприятие берет на вооружение для достижения намеченной цели»⁴.

Таким образом, Сиск видит результат планирования в определении общего курса действий предприятия, П. Лоранж и Р. Венсил же видят результат планирования в конкретной операции.

Д. Вачугов и В. Веснин также рассматривают планирование как процесс принятия решений. А поскольку таких решений бывает очень много, то, по их мнению, основной смысл планирования состоит в их взаимоувязке. С помощью плана фирма приспособливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий и борется с неопределенностью.

Говоря о неопределенности в планировании, необходимо отметить, что некоторые авторы, например Галбрайтс, рассматривают планирование, как процедуру, контролирующую неопределенность⁵. Другие же, например И. Ансофф, утверждают, что планирование может быть механизмом предвидения неопределенности при условии, что система планирования включает хорошо разработанную предпринимательскую (например, стратегическую) подсистему планирования⁶.

Планирование может быть механизмом предвидения неопределенности при условии, что система планирования включает хорошо разработанную предпринимательскую подсистему планирования.

³ Sisk H.L. Management and organization. Cincinnati, 1973. P. 101.

⁴ Lorange P., Vancil R. How to begin a strategic planning system // Harvard Bus. Rev. 1976. Sept.–Oct. P. 19–26.

⁵ Galbraith J. The New Industrial State, Houghton Mifflin Company. Boston, Massachusetts, 1967.

⁶ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. The New Corporate Strategy / пер. с англ. С. Жильцова при содействии Э.Дж. Мадоннелл. Спб. : Питер, 1999. 414 с.

Ю.А. Пурденко⁷ считает, что план ... должен быть вспомогательным (хотя и важным) инструментом достижения цели – повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и получения максимальной прибыли, что требует сокращения издержек производства и, соответственно, применения экономического анализа при принятии управленческих решений.

Р. Акофф⁸ придерживается мнения, что планирование – это процесс принятия решений. Однако, по его мнению, не всякое принятие решений есть планирование. Планирование специфично в трех отношениях. Во-первых, планирование – это предварительное принятие решений. Этот процесс происходит до того как надо действовать. Во-вторых, потребность в планировании возникает тогда, когда достижение желаемого состояния зависит от целого комплекса взаимосвязанных решений, т.е. от системы решений. В-третьих, процесс планирования направлен на достижение такого состояния или состояний в будущем, которые желательны, но которые не возникнут сами собой. Поэтому планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой, – с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Наборы решений, приводящие к необходимости планировать, по-мнению Р. Акоффа характеризуются следующими чертами:

- они слишком велики, чтобы ими заниматься всеми сразу. Поэтому планирование должно подразделяться на стадии и фазы;
- совокупность принимаемых решений нельзя разделить на ряд независимых наборов решений. Следовательно, задача планирования не может быть подразделена на независимые подзадачи. Поэтому решения, принимаемые на ранних стадиях планирования, должны учитывать их влияние на последующие решения.

Таким образом, планирование является не единовременным актом, а процессом, не имеющим явно выраженного начала и конца. Этот процесс приближается к завершению, но никогда не достигает его по двум причинам:

1. Существует необходимость бесконечно пересматривать ранее принятые решения. Однако необходимо начинать действовать, и это заставляет когда-то остановиться на каком-либо варианте.

Планирование является не единовременным актом, а процессом, не имеющим явно выраженного начала и конца.

⁷ Пурденко Ю.А. Управление крупной корпорацией в условиях транзитивной экономики. Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1996. 216 с.

⁸ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 366 с.

2. Пока ведется планирование, изменяется и система, для которой оно производится, и окружающая среда, а все такие изменения полностью учесть невозможно. Это одна из причин, по которым план нуждается в постоянной корректировке и обновлении.

Заслуживает внимания подход к планированию как к циклическому процессу, высказанный П.С. Завьяловым и В.Е. Демидовым. По их мнению, процедура планирования представляет собой не линейный, а кольцевой циклический процесс. Принятый «наверху» план должен иметь возможность изменяться в соответствии с поступающими «снизу» данными, корректироваться в соответствии с реальностями.

Как непрерывный циклический процесс, имеющий целью приведение возможностей предприятия в соответствие с условиями рынка, – предлагает рассматривать процесс планирования В.Д. Камаев.

По нашему мнению, планирование следует рассматривать как процесс заблаговременного принятия взаимосвязанного комплекса решений как общих или перспективных, так и частных, через которые общие решения реализуются, в ситуации, когда предполагается, что желаемое состояние в будущем вряд ли наступит, если не принять специальных мер, и что, приняв соответствующие меры, можно увеличить вероятность благоприятного исхода. При этом планирование должно быть системным, комплексным, адаптивным, то есть по мере изменения ситуации планы должны пересматривать.

Основные принципы и элементы планирования

Эффективное планирование базируется на принципе системности, принципах координации и интеграции, принципе непрерывности и принципе участия.

Принцип системности основывается на том, что система обладает свойствами, отсутствующими у ее частей. Если система расчленяется на части, эти свойства теряются. Кроме того, каждая часть системы обладает свойствами, которые теряются, если части рассматриваются по отдельности. Поэтому все решения на предприятии должны приниматься системно, исходя из рассмотрения целого, а затем взаимодействия частей.

Принцип системности предполагает, что решения на предприятии должны приниматься системно, исходя из рассмотрения целого, а затем взаимодействия частей.

Что касается принципов координации и интеграции, то координация охватывает взаимодействие единиц одного уровня, а интеграция – связи между единицами разных уровней.

Принцип координации предусматривает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от остальных единиц данного уровня. Следовательно, деятельность подразделений одного уровня нужно планировать одновременно и во взаимосвязи. Это обусловлено тем, что наилучшим образом справиться с опасностью или использовать возможности, открывшиеся в работе одного подразделения, может другое или несколько других подразделений.

Принцип координации предусматривает, что деятельность подразделений одного уровня нужно планировать одновременно и во взаимосвязи.

Источник опасности или возможностей может находиться не в том месте, где появились признаки. Например, если проблема определяется как производственная, то это не значит, что правильный путь ее решения лежит в данной сфере деятельности. Может оказаться, что производственную проблему легче всего решить с помощью маркетинга, или наоборот.

Практика показывает, что проблемы одного подразделения предприятия чаще всего связаны с его взаимодействием с другими подразделениями, а не с теми его действиями, которые не влияют на деятельность других и сами не испытывают их влияния. Таким образом, независимо от того, где возникают проблемы, решать их нужно одновременно и со всех точек зрения.

Принцип интеграции устанавливает, что принятие решений, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как принятие решений во взаимосвязи на всех уровнях.

Принцип интеграции устанавливает, что принятие решений, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как принятие решений во взаимосвязи на всех уровнях.

Противоречия между уровнями организации так же обычны, как противоречия между подразделениями одного уровня. Такие противоречия возникают вследствие недостаточной осведомленности о последствиях действий данного уровня или подразделения для других уровней или подразделений. Чтобы управление было эффективным, эти противоречия должны быть устранены, а это возможно только путем координации и интеграции.

Смысл принципа непрерывности заключается в том, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно, т.е. необходима постоянная корректировка планов и решений с учетом поступившей новой информации.

Принцип непрерывности предполагает постоянную корректировку планов и решений с учетом поступившей новой информации.

Планирование как процесс принятия решений должно быть непрерывным ввиду значительной неопределенности внешней среды и наличия непредсказуемых изменений. Следовательно, необходимы постоянная корректировка ожиданий фирмы относительно внешних условий и, соответственно, уточнение планов и решений. Кроме того, со временем изменяются представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях, и если эти изменения не будут учтены, запланированный результат может оказаться никому не нужным.

Таким образом, планирование представляет собой целенаправленный, организованный и непрерывный процесс выделения различных элементов и аспектов организации, определения их состояния и взаимодействия в данное время, прогнозирования их развития на некоторый период в будущем, а также составления и программирования набора действий и планов, направленных на достижение желаемых результатов.

Сегодня выделяют два подхода к планированию на основе участия в нем, которые можно выразить как «планировать или быть планируемым».

Вообще, большей частью планирование осуществляется профессиональными плановиками для других. Но есть и другая точка зрения. Джон Виллемсен из компании «ЮС УЭСТ» считает, что «худшие планы – это те, которые составлены плановиками»⁹.

Мысль о том, что плановики не планируют, высказывается в последнее время все чаще. И на этой основе сложился второй тип планирования, которое называется партисипативным.

Партисипативное планирование означает прямую вовлеченность в процесс планирования всех тех, кого оно непосредственно затрагивает.

Партисипативное планирование предполагает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемых функций. То есть в процесс планирования вовлекаются все, кого оно непосредственно затрагивает. В результате каждый получает более полное понимание организации, процесс обмена информацией и принятия решений значительно облегчается. Кроме того, у работников появляются новые мотивы к эффективному труду, они развивают себя как личности. Следовательно, предприятие приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

Партисипативное планирование предполагает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемых функций.

⁹ Уотермен Р. Фактор обновления. С. 66.

Современная логика планирования предполагает, что первоначально фирма должна заниматься развитием своих производственных и прочих возможностей. Основной упор делается на усиление общеобразовательной подготовки рабочей силы, обучение методам выявления проблем, а также на создание современной технической базы.

Следующий блок нового подхода базируется на предположении о том, что фирма подготовила свои ресурсы, прежде всего кадровые, таким образом, чтобы встретить будущие возможности, которые предоставят ей изменяющаяся рыночная конъюнктура и развитие науки и техники. При этом предполагается формирование в организации климата, поощряющего активный поиск и новаторское использование персоналом любых рыночных и технологических возможностей.

Р. Уотермен¹⁰ выделяет следующие элементы планирования:

- 1) коммуникацию;
- 2) элементы контроля;
- 3) методы выявления благоприятных возможностей;
- 4) методы выработки данных;
- 5) схемы для ответов на вопрос «Что если?».

Планирование как коммуникация есть мощный фактор интеграции. Планирование как коммуникация позволяет крупной организации решать сложные вопросы интеграции, не обращаясь к таким сложным средствам, как матричная структура. Ценность планирования как коммуникации для небольшого предприятия состоит в том, что оно заставляет людей открыться.

Менеджеры из компании «ИБМ» уточняют: «У нас система планирования используется для того, чтобы связывать нас друг с другом. Эта функция практически важна для нас, поскольку мы сильно зависим друг от друга. Мы собираемся разрабатывать в Берлингтоне узлы, которые будут использоваться в наших крупнейших компьютерах или в персональных компьютерах, или в девяти других изделиях во всем мире. И люди, принимающие решения об аренде складских помещений в Японии, обнаруживают, что они зависят от того, изготовлены ли в Берлингтоне узлы, которые войдут в конечный продукт, позволяющий нам через полтора-два года выйти на новый рынок в Японии»¹¹.

Подобный акцент на коммуникационной стороне планирования делается и другими компаниями. Например, «ЮС УЭСТ» создала систему «Форум», суть которой заключается в том, что около семидесяти сотрудников из разных

¹⁰ Уотермен Р. Фактор обновления. С. 74.

¹¹ Там же. С. 68.

подразделений компании ежемесячно собираются вместе, чтобы обсудить стратегию компании.

Б. Пакетт из «ИБМ» говорит: «С помощью плана мы сообщаемся друг с другом. Передо мной лежит схема и верхняя часть ее – это план и его статус. Вы можете подойти к управляющему продуктом и спросить: «Как дела?». Первыми четырьмя предложениями он сообщит вам, как идут дела по отношению к плану. То же самое произойдет, если вы подойдете к территориальному представителю – он сообщит каково положение относительно плановой квоты (выпуска). То есть мы постоянно используем план для поддержания формальных и неформальных коммуникаций друг с другом»¹².

Таким образом, можно сделать вывод, что коммуникация является важной частью планирования.

О контроле можно сказать следующее: при осуществлении планов возникает множество неожиданностей, поэтому необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения и вовремя корректировать. Контроль нужен для того, чтобы быть уверенным в эффективности деятельности фирмы, чтобы видеть на чем фирма выигрывает и где теряет деньги. Планирование является основой для контроля.

Планирование помогает обрести уверенность в будущем экономическом здоровье предприятия, однако, оно может больше – помочь перенести кризис или использовать благоприятную возможность, разработав сценарии типа «Что если?».

Р. Уотермен рекомендует: «Возьмите существующие тенденции, заложите их в компьютер и экстраполируйте на три, пять, десять лет вперед. Приемлем ли полученный результат? Почти никогда. Поиграв с допущениями, заложенными в модель, вы обычно можете вычислить почему результат неудовлетворителен. Вы можете также выявить кризисные точки – что может случиться, если тот или иной параметр не изменится. Это позволяет компании менять курс до того, как разражается кризис». То есть планирование позволяет выявить благоприятные возможности и удержать компанию от неверных шагов.

Нужно сказать, что перечисленные составляющие планирования не вполне согласуются друг с другом. Зачастую они даже противоречат друг другу. В той степени, в какой планирование способствует контролю, оно упускает возможности. И наоборот, слишком строгий контроль при слишком узких коммуникациях может сковать организацию по рукам и ногам, а слишком широкий набор возможностей при слишком редком «Что если?» может привести к выбо-

¹² Уотермен Р. Фактор обновления. С. 69.

ру довольно случайного пути развития. Но так или иначе, все эти элементы планирования несомненно важны.

Виды планов

В зависимости от содержания хозяйственной деятельности выделяют планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план и т.д., а в зависимости от организационной структуры фирмы планы производственного отделения и планы дочерних компаний.

В зависимости от степени централизации процесса планирования выделяют централизованное, децентрализованное и смешанное планирование.

В зависимости от выполняемых задач выделяют технико-экономическое и оперативно-производственное планирование. Задачей технико-экономического планирования является определение направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия на плановый период. Основной задачей оперативно-производственного планирования является разработка оперативных – месячных, декадных, суточных, сменных и часовых планов и графиков по отдельным цехам, а внутри цехов – по производственным участкам, бригадам и рабочим местам.

В зависимости от длительности планового периода и содержания процесса планирования выделяют: перспективное, среднесрочное и текущее планирование.

Нужно отметить, что сегодня все больше внимания уделяется перспективному планированию. Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (чаще 10–12 лет или 3–5 лет) предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу (концепцию развития), определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;

Централизация ни есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования. Она всегда существует в той или иной степени. Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия.

- формы осуществления инвестиций при условии приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах и прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и ресурсов.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач, перспективное планирование подразделяется на стратегическое и долгосрочное планирование.

Стратегическое планирование ориентирует предприятие не на существующие условия, а на те, которым еще только предстоит сложиться. Здесь ставится задача предвидения возможных изменений и заблаговременного приспособления к ним.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период.

Таким образом, стратегическое планирование, как его определяют многие специалисты, представляет собой совокупность методологических принципов и методических приемов, использование которых позволяет выработать стратегию компании.

Смысл и основные особенности стратегического планирования состоят в следующем:

- оно сдерживает стремление руководителей к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач;
- ориентирует руководителей в большей степени предвидеть будущие изменения внешней среды, чем реагировать на уже произошедшие изменения;
- позволяет руководству установить обоснованные приоритеты распределения ограниченных ресурсов;
- оно позволяет наметить конкретные цели развития и мобилизовать все ресурсы организации на реализацию этих целей.

Основным объектом стратегического планирования является сама по себе хозяйственная деятельность предприятия и ее дифференциация по отдельным стратегическим направлениям.

Что касается долгосрочного планирования, по мнению И. Ансоффа, стратегическое и долгосрочное планирование отличаются друг от друга, главным образом, по трактовке идеи будущего.

При этом отмечается, что «долгосрочное планирование отвечает потребностям фирмы в тех случаях, когда будущее выводится из прошлого с помощью экстраполяции». Что касается стратегического планирования, то «в системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который... связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии» [4, с. 51].

Необходимо отметить, что долгосрочное планирование широко применяется в мировой практике. Например, в Японии долгосрочное планирование используют 70–80 % крупных корпораций. Однако у них несколько отличный подход к долгосрочному планированию. Они рассматривают долгосрочный план как перспективный план, не выделяя стратегический и долгосрочный аспекты планирования.

По мнению японских специалистов, долгосрочный план охватывает 5-10-15-20-летний или, в зависимости от условий, 3-5-летний период. Сроки варьируются в зависимости от характера деятельности предприятия, ситуации и поставленных целей. При этом учитываются сроки освоения производства новых видов изделий, сроки эксплуатации изделий, время заготовки материалов, время изготовления необходимого оборудования, срок окупаемости вложенного капитала.

Долгосрочный план скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством предприятия и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу.

В основе долгосрочного плана лежит реальный спрос на продукцию фирмы, изменение технических характеристик в ближайшем будущем, что требует соответствующей перестройки технологии производства, а также финансовые ограничения, конъюнктура рынка, риск потерять партнера и шанс приобрести нового.

Среднесрочные планы чаще всего охватывают 5-летний либо 2-3-летний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ас-

сортимента продукции. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Текущее планирование осуществляется путем детальной проработки (обычно на год, полгода или месяц) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению.

Текущие планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Кроме стратегического, долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования деятельности предприятия в целом, широко распространено бизнес-планирование инвестиционного проекта. Бизнес-план необходим, если предприятию требуются кредиты или инвестиции для дальнейшего развития, если создается новое предприятие или меняется собственник. Бизнес-планирование необходимо во время значительных изменений: переход на выпуск новой продукции, а также во время реконструкции, покупки оборудования и других кардинальных изменений. Кроме того, бизнес-план позволяет предприятию лучше адаптироваться к изменениям, оценить перспективы своего развития и степень риска намечаемых изменений.

Оценка эффективности планирования

Далее необходимо остановиться на таком вопросе, как эффективность планирования. Канадский экономист Дж. Хеммингсен, признавая роль и значение современной технологии управления, отмечает, что «любые решения оцениваются не тем, сколь тонок и точен процесс их принятия, а результатом, к которому они приводят»¹³. И с этим нельзя не согласиться.

Любые решения оцениваются не тем, сколь тонок и точен процесс их принятия, а результатом, к которому они приводят.

Дж. Хеммингсен

Эффективность любого плана определяется тем, какой именно вклад он вносит в осуществление целей и задач, поставленных перед предприятием и отдельными его подразделениями. Здесь решающее значение имеет то, в какой степени план может способствовать достижению целей при наименьших затратах. При оценке эффективности плана учитывается соотношение между затратами и результатом. Однако немаловажное значение с точки зрения эффективности

¹³ Современные тенденции в управлении в капиталистических странах / пер. с англ. под ред. Г.Х. Попова. М. : Прогресс, 1972.

плана имеет и то, насколько его реализация удовлетворяет конкретных исполнителей, насколько его результаты соответствуют интересам предприятия.

Подводя итог сказанному, необходимо отметить, что планирование является необходимым элементом управления деятельностью предприятия. Однако, функции управления деятельностью предприятия, а соответственно и методы их реализации, не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно модифицируются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями.

Важнейшей составной частью совершенствования экономического механизма управления деятельностью предприятия является дальнейшее развитие планирования. Планирование сегодня требует новых подходов. Нужно уходить от жестких методов планирования, а вместо этого вводить планирование, которое лучше соответствует реальностям изменяющейся действительности, более гибко, более подвижно, более практично.

Вопросы для контроля знаний

1. Обоснуйте необходимость планирования в современных условиях.
2. Какое место занимает планирование в управлении?
3. Охарактеризуйте основные принципы планирования.
4. Каким образом оценивается эффективность планирования?
5. Каковы основные принципы организации процесса планирования?
6. Каковы основные проблемы планирования и причины отказа от планирования?
7. Какие основные преимущества планирования?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**ГЕНЕТИЧЕСКИЙ И
ТЕЛЕОЛОГИЧЕСКИЙ
МЕТОДЫ**

**ЦЕЛЕВОЙ И
ПРОГРАММНО-
ЦЕЛЕВОЙ МЕТОДЫ**

**МЕТОД РАСШИВКИ
УЗКИХ МЕСТ**

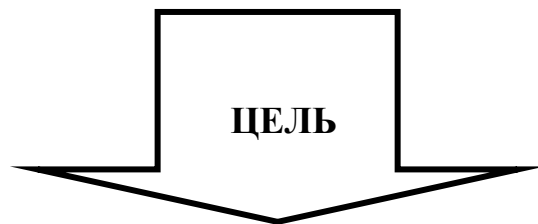
**ОПТИМАЛЬНЫЙ
И АДАПТИВНЫЙ
МЕТОДЫ**

**РЕАКТИВНЫЙ,
ИНАКТИВНЫЙ,
ПРЕАКТИВНЫЙ И
ИНТЕРАКТИВНЫЙ
МЕТОДЫ**

**НОРМАТИВНЫЙ
МЕТОД**

БАЛАНСОВЫЙ МЕТОД

ГЛАВА 1.2. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ
МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ,
ОБОСНОВАТЬ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ВЫБОРА ТОГО ИЛИ ИНОГО МЕТОДА
ПЛАНИРОВАНИЯ В КОНКРЕТНЫХ
УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Глава 1.2. Методы планирования

Генетический и телеологический методы

Основной методологической проблемой планирования является соотношение объективного и субъективного начал в процессе формирования плана.

В качестве отправного пункта методологии планирования рассматривают так называемые генетический и телеологический методы создания плана. Генетический метод исходит из учета объективных условий, из анализа

Генетический метод исходит из учета объективных условий, из анализа прошлого и экстраполяции выводов из него на будущее.

прошлого и экстраполяции выводов из него на будущее. Для планирования это означает его опору на научное предвидение, вытекающее, однако, из прошлого.

Под телеологическим методом подразумевается отвлечение от объективных условий, субъективное определение целей как следствие воли человека.

В результате споров предпочтение было отдано телеологическому подходу, который получил свое дальнейшее развитие как целевой подход.

Что касается генетического подхода, то он сохранился в дальнейшем в форме планирования от достигнутого уровня.

Под телеологическим методом подразумевается отвлечение от объективных условий, субъективное определение целей как следствие воли человека.

Негативной стороной планирования от достигнутого уровня является то, что оно порождает консервативный план, в котором лишь продолжают старые тенденции. Живучесть же планирования от достигнутого уровня объясняется, прежде всего, его простотой.

Целевой, программно-целевой методы

Особенностью целевого метода является то, что он, учитывая опыт прошлого, ориентируется на будущее. Причем здесь имеется в виду, что потребность или цель тоже нуждается в условиях ее удовлетворения, в определенном подходе. Поэтому только логической конструкции научного предвидения, основанного на анализе сложившегося опыта, недостаточно для решения этой задачи, нужны обобщения потребностей (целей) и поддержание условий их реализации.

Позднее целевой метод преобразовался в программно-целевой метод планирования. Содержание программно-целевого метода воплощается в целевой программе – комплексе взаимоувязанных по срокам и ресурсам мероприятий, направленных на осуществление принятых целей. Основу программно-целевого метода планирования составляет системный подход, главными прин-

ципами которого являются членение системы на отдельные составляющие, определение целей каждой составляющей, выяснение путей достижения этих целей и оптимизация их по выбранному критерию.

В большинстве случаев программы разрабатывались для решения наиболее важных задач (например, программы «Ритмичность», «Качество», «Эффективность»).

Метод расшивки узких мест

Кроме программно-целевого метода планирования на практике также получил широкое распространение метод ориентации планов на расшивку «узких мест» или устранение

Метод расшивки «узких мест» предполагает устранение складывающихся диспропорций в производстве.

складывающихся диспропорций в производстве. Под «узким местом» в данном случае понимается возникшее или ожидаемое несоответствие между имеющимися и минимально необходимыми ресурсами: производственными мощностями, материальными, трудовыми, финансовыми. Диспропорции в производстве могут возникнуть из-за изменения производственной программы, а также при техническом перевооружении и реконструкции предприятия, модернизации оборудования, внедрении новой техники, технологии и т.д. Расшивка «узкого места» высокоэффективна, так как позволяет увеличить производственную мощность и, следовательно, отдачу и эффективность производства, развитие которого сдерживалось «узким местом». То есть при таком подходе планирование отталкивалось от «узкого места», предусматривалась его расшивка, и все планы привязывались к этому.

Причем следует иметь в виду, что метод расшивки «узких мест» не имеет ничего общего с применяемым иногда «латанием дыр», которое происходит при недостатке средств на предусмотренное расширение или сохранение производства вследствие низкой эффективности работы, и заключается во внедрении минимума мероприятий, достаточного для поддержания сложившейся эффективности производства.

На Западе также широко применяется планирование, отталкивающееся от «узких мест», т.е. таких сфер деятельности предприятия, в которых маневренность, а потому и возможность влияния на развитие дел более ограничены. В послевоенные годы, по мнению В. Хойера, это была сфера производства, так как во многих случаях спрос превышал производственные мощности. В последнее время «узким местом» обычно являются сбыт, финансы и рабочая сила.

Оптимальный и адаптивный методы

При оптимальном планировании во главу угла ставится задача достижения наиболее высоких конечных результатов, и затем рассматриваются различные возможности, анализируются пути и способы достижения этих максимальных результатов. Оптимизационный метод всегда предусматривает оценку различных вариантов и отбор наилучшего из них.

Оптимальный метод всегда предусматривает оценку различных вариантов и отбор наилучшего из них.

Возможности использования оптимального подхода в планировании резко расширились в связи с разработкой соответствующего математического аппарата, с применением ЭВМ, созданием автоматизированной системы плановых расчетов. Еще больше эти возможности в настоящее время. Вместе с тем этому в целом прогрессивному научному подходу к планированию свойственны некоторые ограничения.

Правильное применение оптимального подхода гарантирует от ошибок совершения, т.е. ошибок, связанных с некоторыми действиями по использованию заранее ожидаемых возможностей. Однако наряду с этими ожидаемыми возможностями в ходе выполнения плана непрерывно возникают другие возможности – непредвиденные.

Но поскольку оптимизационный подход обычно связан с централизованным управлением, то затрудняется реакция подразделения на вновь открывающиеся возможности и трудности. Число возможных неожиданностей слишком велико, чтобы на них своевременно реагировали центральные органы. Поэтому многие возможности при оптимизационном планировании используются не полностью.

Перечисленные недостатки сводятся к минимуму при адаптивном планировании, которое вбирает в себя все лучшее, что присуще оптимизационному подходу, и в этом смысле является его дальнейшим развитием. При адаптивном планировании центральное место занимает проблема создания системы организации и управления, обеспечивающей желаемое развитие предприятия с учетом тех новых условий и факторов, которые могут возникнуть уже в процессе этого развития. В последнее время именно адаптивному планированию уделяется все больше внимания, так как оно позволяет предприятию действовать более гибко и эффективно.

Основной смысл планирования – в адаптации, в ней вся суть. Задуманные события время от времени происходят, но только как побочный продукт адаптивного процесса.

Ст. Бир

За рубежом адаптивному методу планирования также уделяется значительное внимание. В частности, Ст. Бир предлагает пересматривать снова и

снова руководящие решения, содержащиеся неявно в любом плане, по мере того, как этот план разворачивается. Он отрицает, что осуществление некоторых событий и есть основное его назначение. По его мнению, «основной смысл планирования – в адаптации, в ней вся суть. Задуманные события время от времени происходят, но только как побочный продукт адаптивного процесса»¹⁴.

Если согласиться с этим, то возникает вопрос, что именно адаптируется? Нельзя сказать, что адаптируется план, так как план – это только результат некоторого другого процесса. Нет, на самом деле адаптируется сама организация, вырабатывая в процессе адаптации последовательность планов. Точно так же недостаточно сказать, что план был «изменен», – его надо непрерывно и преднамеренно отвергать.

Реактивный, инактивный, преактивный и интерактивный методы

Представляют интерес методы планирования на основе различия во временной ориентации, предложенные Расселом Акоффом¹⁵.

В соответствии с данным подходом, выделяется четыре основных типа ориентации в планировании:

- 1) реактивное планирование (reactive) – преобладает ориентация на прошлое;
- 2) инактивное планирование (inactive) – преобладает ориентация на настоящее;
- 3) преактивное планирование (preactive) – преобладает ориентация на будущее – упреждение;
- 4) интерактивное планирование (interactive) – предусматривает ориентацию на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых аспектов решаемой проблемы.

Нужно отметить, что, по мнению Р. Акоффа, четыре приведенные здесь типа ориентации в планировании редко встречаются в чистом виде. Большинство технологий планирования подобны цветам, сложны, но, тем не менее, доминирует обычно один вид. Кроме того, ориентации могут изменяться с течением времени, по мере сменяемости людей и изменения ситуации.

Реактивисты стремятся вернуться к предыдущему состоянию, не принимая назревших мер.
--

У каждого из перечисленных типов планирования есть свои сильные и слабые стороны. Остановимся на них подробнее.

¹⁴ Beer S. Decision and Control. New York : John Wiley and Sons, 1966.

¹⁵ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. С. 84.

Что касается реактивизма, то тех, кто придерживается такой ориентации, не удовлетворяют ни существующее положение, ни используемые методы. Им нравится, как было раньше. Поэтому они стремятся вернуться к предыдущему состоянию, не принимая назревших мер. Как пишет Р. Акофф, «они входят в будущее, обратясь лицом к прошлому».

Хотя реактивные предприятия управляются сверху вниз, планирование в них осуществляется снизу. Реактивное планирование основано на рассмотрении каждой проблемы отдельно, а не системно, из-за чего пропускаются существенные свойства целого и многие важные свойства отдельных частей. Поскольку реактивисты выступают против изменений, а главной причиной изменений являются наука и техника, не удивительно, что продукты и услуги реактивных предприятий обычно вытесняются с рынка, так как техническое развитие осуществляют другие.

Несмотря на все недостатки, у ориентации на прошлое есть три основных достоинства:

- оглядка на историю развития позволяет почерпнуть из нее много полезного, ведь не все происходящее ново, многое уже случалось раньше;
- ощущение преемственности позволяет избежать резких и необдуманных изменений;
- сохраняются традиции, что обеспечивает тем, кого это затрагивает, чувство безопасности, ощущение стабильности, хотя почва, на которой они стоят, при этом зачастую может разрушаться.

Инактивизм удовлетворяется существующим положением вещей. Он не склонен возвращаться к прежнему состоянию и не одобряет продвижения вперед. Поэтому он пытается препятствовать изменениям. Его целями являются выживание и стабильность. Инактивисты не думают, что существующие условия наилучшие, но считают их достаточно хорошими и пытаются сохранить их. По мнению инактивистов, «лучшее – враг хорошего».

Принцип инактивистов:
«лучшее – враг хорошего».

Инактивную стратегию последовательно формулировали и отстаивали такие ученые, как Хиршман и Линдблом, которые называли свою доктрину «раздельным наращиванием». В соответствии с ней каждую проблему необходимо рассматривать отдельно от других, автономно, и решать ее в минимальных пределах. Такую стратегию иногда называют «проскочить». Инактивисты действуют осторожно и потому редко совершают ошибки катастрофического масштаба.

Преактивисты не склонны ограничиваться достаточным минимумом, они хотят действовать возможно лучше – оптимально.

Преактивизм сегодня – доминирующий стиль управления в США. Его сторонники не склонны ни возвращаться к прошлому, ни стоять на месте. Они убеждены, что будущее лучше, чем настоящее или прошлое. Поэтому они стремятся ускорить изменения и использовать открывающиеся при этом возможности.

В отличие от инактивистов преактивисты не склонны ограничиваться достаточным минимумом, они хотят действовать возможно лучше – оптимально. В своем стремлении к лучшему они опираются на все достижения науки и техники, но плохо используют накопленный опыт, так как считают, что будущее весьма отлично от прошлого.

Планирование на преактивном предприятии состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему. Подготовка включает ряд шагов, направленных на то, чтобы минимизировать будущие опасности или избежать их и, что еще важнее, использовать будущие возможности. Преактивисты больше заботятся о том, чтобы не упустить возможности, нежели о том, чтобы избежать ошибок. В отличие от инактивистов, они полагают, что ошибки совершения обходятся дешевле и их легче исправить, чем ошибки упущения.

Из двух указанных элементов планирования более важно прогнозирование, так как точно спрогнозировать труднее, чем эффективно подготовиться к спрогнозированному будущему, а совершенная подготовка к неточно спрогнозированному будущему ничего не стоит. Поэтому значительную часть усилий преактивисты направляют на совершенствование прогнозирования.

По мнению преактивистов, будущее не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью, но можно выявить варианты будущего и в некоторых случаях определить их вероятности. Тогда можно спланировать каждый из вариантов и использовать самый верный план, когда будущее становится известным. Это называется ситуационным планированием. Оно полезно, когда можно выявить все варианты будущего, а ресурсов достаточно, чтобы подготовиться к каждому из них. Однако варианты будущего составляют слишком длинный ряд, чтобы можно было выявить их все, так как важные изменения в окружении системы часто оказываются совсем неожиданными. Поэтому величайшая трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем более вероятна ошибка. Следовательно, эффективная подготовка возможна только для относительно близкого будущего. Таким образом, планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относи-

Преактивисты больше заботятся о том, чтобы не упустить возможности, нежели о том, чтобы избежать ошибок.

тельно короткого периода. Несмотря на все методологические проблемы, присущие преактивному планированию, оно широко распространено среди американских менеджеров.

И, наконец, четвертое направление – интерактивизм, ориентация на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего. Интерактивисты не склонны возвращаться к прежнему состоянию, оставлять существующее положение

Интерактивный метод планирования предполагает проектирование желаемого будущего и изыскания путей его построения.

вещей или принимать будущее. Они считают, что будущее – в значительной степени продукт созидательной деятельности. Отсюда вытекает интерактивный метод планирования как проектирования желаемого будущего и изыскания путей его построения.

Необходимо отметить, что основой интерактивного планирования по мнению Р. Акоффа, является идеальное планирование, которое представляет собой тот уровень, к которому предприятию следует стремиться, но который реально недостижим. Реальные планы предприятия составляются путем приближения к идеальному плану с учетом имеющихся у предприятия возможностей.

Интерактивное планирование, на наш взгляд, имеет сходство с телеологическим методом, описанным выше, где предлагалось, не умея предвидеть, предвосхищать результаты в виде целей, а потом научно обосновывать их. Однако интерактивное планирование шире, оно предполагает кроме постановки целей планирование средств их достижения. На наш взгляд, в этом есть рациональное зерно.

На основе приведенной классификации планирования по временной ориентации можно выделить методологические особенности планирования, касающиеся отношения к развитию. В частности, некоторые западные специалисты считают, что планирование – деятельность, результат которой может участвовать в развитии. Такого подхода придерживаются инактивисты и преактивисты. С такой точкой зрения не согласны интерактивисты. По их мнению, планирование – это деятельность, в рамках которой имеет место развитие. Причем здесь не следует путать два разных понятия: «рост» и «развитие», хотя часто, когда говорят о развитии предприятия, имеют в виду его рост. Но рост и развитие – не одно и то же. Рост может происходить вместе с развитием или при его отсутствии. Рост – это увеличение размеров или числа. К росту предприятия относятся как увеличение размеров, так и расширение по тем или иным показателям деятельности: объему сбыта, доле на рынке, численности работников, чистой прибыли и др. Развитие же более связано с понятием качества, ростом качества желаний и це-

лей. Поэтому планирование, рассматриваемое как деятельность, в рамках которой имеет место развитие, основывается на проектировании будущего на более высоком качественном уровне и нахождении путей его приближения.

Нормативный метод

Нормативный метод планирования был достаточно хорошо разработан в нашей стране. В пятилетних и годовых планах разрабатывались разделы «Нормы и нормативы». В современных условиях нормативный метод также широко применяется при планировании деятельности предприятий.

При этом следует различать понятия «норматив» и «норма». Норматив – это научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли или государства. Норма – это обоснованная величина затрат, разработанная фирмой. Считается, что более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Однако, они не всегда учитывают особенности конкретного региона или фирмы.

В планировании часто используют следующие нормы и нормативы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, оборотных средств, удельных капиталовложений, финансовых затрат на единицу продукции, транспортных тарифов, ставок арендной платы, а также нормы и нормативы качества, долговечности и надежности продукции и т.д.

Нужно отметить, что данный метод также используется и за рубежом. Например, в США нормы называются стандартами. По мнению американского экономиста Велша основными назначениями стандартов являются:

- обеспечение параметров исполнения;
- обеспечение уровня, с которым можно сравнить фактическое исполнение при контроле, т.е. определять степень эффективности или неэффективности работы по отношению к установленным целям.

Помимо этих назначений, стандарты используются как основа при осуществлении следующих операций:

- 1) планирование потребности в рабочей силе, включая профессиональный состав и квалификационную структуру;
- 2) сравнение и оценка альтернативных рабочих методов и приемов;
- 3) обеспечение эффективной расстановки оборудования и поточных линий;
- 4) планирование доставки продукции;
- 5) определение мощности предприятия и планирование эффективного использования этой мощности;

- 6) становление поощрительных систем оплаты труда;
- 7) принятие решений относительно приобретения оборудования;
- 8) составление сметы фонда зарплаты;
- 9) калькулирование себестоимости и ценообразование;
- 10) учет себестоимости по принципу «стандарт-кост».

Этот перечень показывает, что диапазон применения норм в процессе планирования деятельности зарубежных фирм очень широк.

Балансовый метод

Балансовый метод планирования характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой – направления их использования. Правильное определение ресурсов будет означать обоснованное направление их использования согласно имеющимся потребностям.

В планировании часто применяются следующие балансы:

- натуральный (материальный);
- стоимостной;
- трудовой;
- межотраслевой и др.

Балансовый метод применяется также при планировании распределения прибыли, планирования поступления и расходования денежных средств, при планировании основных и оборотных средств предприятия и источников их финансирования.

Вопросы для контроля знаний

1. В чем специфика генетического метода планирования?
2. Какие особенности телеологического метода планирования?
3. Каковы особенности целевого и программно-целевого методов планирования?
4. Каковы особенности оптимального планирования?
5. В чем специфика адаптивного планирования?
6. Каковы особенности нормативного метода планирования?
7. Каковы особенности реактивного метода планирования?
8. В чем особенности инактивного метода планирования?
9. Каковы особенности преактивного метода планирования?
10. Каковы особенности интерактивного метода планирования?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**ПОНЯТИЕ
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

**ТИПЫ
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

ВИДЫ ПРОГНОЗОВ

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ПАРАМЕТРОВ**

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

**СОЦИАЛЬНО-
ПОЛИТИЧЕСКОЕ
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

**ФИНАНСОВОЕ
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

ГЛАВА 1.3. НЕОБХОДИМОСТЬ И СУЩНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ



**ПОКАЗАТЬ СОДЕРЖАНИЕ
И ЗНАЧИМОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, СВЯЗЬ
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
И ПЛАНИРОВАНИЯ**

Глава 1.3. Необходимость и сущность прогнозирования

Понятие прогнозирования

Чем больше уровень неопределенности, тем острее потребность в прогнозировании. Главная цель этого процесса – определить будущие потребности и попытаться ока-

Прогнозирование представляет собой род предвидения, так как имеет дело с получением информации о будущем.

здать некоторое влияние на развитие событий. Привлекательность прогнозирования заключается в том, что с его помощью можно очертить контуры будущей деятельности для извлечения максимума преимуществ из благоприятных возможностей, использовать все средства для реализации этих возможностей и обеспечить соответствующее финансирование предприятия для получения намеченной прибыли.

Таким образом, прогнозирование представляет собой род предвидения, так как имеет дело с получением информации о будущем. Прогнозирование предполагает предсказание возможных или желательных аспектов и проблем будущего.

Прогнозирование позволяет менеджерам подготовить почву для дальнейшей работы, а не рисковать на удачу. Имеется много примеров, когда смелые и рискованные инициативы прекрасно оправдывали себя, но еще больше случаев, когда результатом риска был полный провал. Иными словами, прогнозирование имеет свои пределы и предприятию необходимы специалисты в этой области, чтобы получить максимум выгоды от деятельности предприятия.

Успешное прогнозирование предполагает анализ «исторических» закономерностей в совокупности с вдумчивой интерпретацией имеющихся тенденций и возможностей предприятия.

Существует множество определений терминов «планирование» и «прогнозирование». Вопрос о различии между ними до сих пор является дискуссионным. В свое время (в 30-х гг.) один из основоположников менеджмента А. Файоль отождествлял эти понятия. Затем между планированием и прогнозированием стали проводить резкую границу, полагая, что планирование есть деятельность объекта управления, а прогнозированием может заниматься любой сторонний наблюдатель. Имеется также множество иных отличий. В частности И. Бестужев-Лада разделил прогнозирование и планирование как предсказание и предугадание.

В предвидении будущего прогнозирование, с одной стороны, предшествует планированию, а с другой стороны является его составной частью, по-

сколько используется на ранних стадиях осуществления деятельности по планированию, а именно:

- применяется на этапе анализа среды и определения предпосылок для формирования стратегии фирмы;
- осуществляется на стадии реализации планов для оценки возможных результатов и их отклонений от плановых и их своевременной корректировки.

Таким образом, планирование и прогнозирование являются частями одного итерационного процесса согласования целей и действий предприятия, доходов и затрат. При этом важно, чтобы планы были достижимыми, а прогнозы реалистичными.

Типы прогнозирования

Выделяют следующие типы прогнозирования:

- 1) прогнозирование, основанное на творческом видении будущего;
- 2) поисковое прогнозирование;
- 3) нормативно-целевое прогнозирование.

Прогнозирование, основанное на творческом видении будущего, использует субъективное знание прогнозиста, его интуицию. Такой вид прогнозирования может использоваться менеджерами для непосредственного предсказания будущих результатов деятельности предприятия.

Поисковое прогнозирование представляет собой способ научного прогнозирования от настоящего к будущему. Прогнозирование начинается с ситуации сегодняшнего дня, опирается на имеющуюся информацию и постепенно проникает в будущее.

Поисковое прогнозирование может быть двух видов:

- традиционным или экстраполятивным;
- новаторским или альтернативным.

Экстраполятивный подход предполагает, что экономическое развитие предприятия происходит гладко и непрерывно, поэтому прогноз может быть простой реакцией (экстраполяцией) прошлого в будущее. Данный метод основывается на информации предшествующих лет с учетом планов предприятия на предстоящий период, существующего и будущего влияния на элементы структуры спроса, а также предполагаемого уровня затрат и т.д. Экстраполяция обычно применяется, если предприятие функционирует уже несколько лет и накоплен достаточный объем информации, чтобы можно было выявить тенденции.

Альтернативный подход исходит из того, что предприятие образовано недавно и «историческая» информация, на основе которой можно строить про-

гнозы, отсутствует, или внешняя и внутренняя среда бизнеса повержены постоянным изменениям, и, вследствие этого, развитие фирмы происходит не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто. В этой связи, существует множество вариантов будущего развития фирмы.

Таким образом, в рамках альтернативного подхода создаются прогнозы, включающие сочетание различных вариантов развития выбранных показателей и явлений. Каждый из вариантов развития лежит в основе особого сценария будущего.

Нормативно-целевое прогнозирование предполагает, что сначала определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают развитие фирмы, исходя из этих целей. Чаще всего нормативный метод используют тогда, когда фирма не обладает необходимыми исходными (историческими) данными.

Экстаполятивное и нормативное прогнозирование является традиционными подходами к предсказанию будущей среды организации.

Виды прогнозов

Прогноз – это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической, графической или другой форме суждения о возможном состоянии фирмы и ее средств в будущий период времени.

Виды прогнозов можно классифицировать по нескольким признакам.

В зависимости от временного охвата выделяют:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные прогнозы.

Различная длительность прогнозов определяется существованием различных горизонтов планирования: от краткосрочного до долгосрочного.

Существуют прогнозы на очень короткий период времени – сроком до месяца, например месячные и недельные прогнозы движения наличности. Краткосрочные прогнозы обычно применяются при составлении годовых планов. Среднесрочные и долгосрочные прогнозы обычно называют перспективными.

В связи с возможностью фирмы воздействовать на свое будущее прогнозы делятся:

- на пассивные,
- активные.

Пассивный прогноз исходит из того, что фирма в силу ряда причин (отсутствие необходимых средств, наличие благоприятных тен-

Пассивный прогноз исходит из того, что фирма в силу ряда причин не намерена воздействовать на свою среду, и предполагает возможность самостоятельного, не зависящего от действий фирмы развития внешних процессов.

денций развития и т.д.) не намерена воздействовать на свою среду, и предполагает возможность самостоятельного, не зависящего от действий фирмы развития внешних процессов.

Активный прогноз предусматривает возможность активных действий фирмы по проектированию собственного будущего, ее реальное воздействие на внешнюю среду.

В зависимости от степени вероятности будущих событий, прогнозы делятся:

- на варианты;
- инвариантные.

Если вероятность прогнозируемых событий велика, т.е. фирма рассчитывает на высокую степень определенности будущей среды, то прогноз включает в себя только один вариант развития, т.е. является инвариантным. Обычно инвариантный прогноз основывается на экстраполятивном подходе – простом продолжении сложившейся тенденции.

Вариантный прогноз основан на предположении о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вероятных вариантов развития.

Таким образом, в рамках вариантного прогноза описывается несколько вероятных состояний фирмы в будущий период времени. Каждый из вариантов развития учитывает специфическое состояние будущей среды фирмы и, исходя из этого, определяет основные параметры данного бизнеса. Такого рода вариант будущего состояния фирмы называют сценарием.

По способу представления результатов прогнозы делятся:

- на точечные;
- интервальные.

Точечный прогноз предполагает, что данный вариант включает единственное значение прогнозируемого показателя.

Интервальный прогноз – это такое предсказание будущего, в котором предлагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

Активный прогноз предусматривает возможность активных действий фирмы по проектированию собственного будущего, ее реальное воздействие на внешнюю среду.

Инвариантный прогноз включает в себя только один вариант развития и разрабатывается при высокой степени определенности будущей среды.

Вариантный прогноз основан на предположении о значительной неопределенности будущей среды и наличии нескольких вероятных вариантов развития.

Прогнозирование экономических параметров

Первоначально прогнозирование в рамках фирмы возникло как предсказание экономических параметров деятельности бизнеса как внешних по отношению к фирме, так и внутренних.

Поэтому общие, наиболее распространенные методы прогнозирования, такие как методы экспертных оценок, методы экстраполяции трендов, методы регрессионного анализа, методы экономико-математического моделирования возникли в рамках экономического прогнозирования и позднее также нашли свое применение в технологическом и социально-политическом прогнозировании, которым также свойственны собственные специфические методы исследования. Подробно методы прогнозирования будут рассмотрены в следующей главе.

Технологическое прогнозирование

Технологическое прогнозирование возникло позже экономического. Его необходимость обусловили серьезные сдвиги в технологии, постоянно происходящие в современной экономике.

Технологическое прогнозирование имеет значение в первую очередь для подготовки стратегии исследований и разработок (стратегического плана НИОКР). Здесь технологические прогнозы находят свое выражение в решениях о том, на каких технологиях должна сосредоточиться фирма и от каких технологий отказаться.

При помощи технологических прогнозов формируется объем потенциальных технологий, который позднее, при разработке стратегии НИОКР, подвергнется отбору и селекции.

Технологические прогнозы находят свое применение также в краткосрочном планировании для оценки используемой технологии. Используя технологические прогнозы, можно определить возможности текущей технологии, потолок ее использования и необходимость срочной смены технологии.

Техническое прогнозирование имеет наиболее важное значение для фирм, которые являются технологическими лидерами в отрасли и нацелены на дальнейший рост. Менее важно участие в технологическом прогнозировании для компаний, ориентированных на выживание. Вместе с тем выживание огромного числа современных российских предприятий связано в первую очередь с переориентацией производства и приспособлением его к рыночному спросу. А такая переориентация практически невозможна без технологической перестройки, перехода к новым, прогрессивным способам производства товаров. Поэтому специалисты по управлению рекомендуют создание технологиче-

ских прогнозов даже небольшим предприятиям, не имеющим собственных подразделений НИОКР. Источниками информации для них могут стать публикации в специальной литературе, сведения, предоставляемые поставщиками и крупными клиентами и т.д.

В целом роль технологического прогнозирования гораздо шире, чем только при подготовке стратегии НИОКР. Результаты технологического прогнозирования влияют на формирование новых взглядов в общем управленческом мышлении, оказывают воздействие на подготовку различных функциональных стратегий фирмы, например стратегии маркетинга.

Традиционная стратегия маркетинга предполагает, что фирма адаптируется к уже сформировавшимся потребностям. Вместе с тем сами потребности покупателей отстают от быстро меняющихся технологий, многие товары не успевают завершить свой жизненный цикл и вытесняются с рынка под напором субститутов – технологических новинок.

Следовательно, фирмы должны уметь предусматривать возможные изменения технологии и создавать новые потребности у покупателей, чтобы последние были готовы к восприятию товаров-новинок.

Технологическое прогнозирование способствует выработке новой концепции маркетинга, заключающейся в подготовке потребителей к будущим изменениям, ознакомлении и обучении потенциальных покупателей новых товаров.

Такой подход к воздействию фирмы на свой рынок не означает давления на потребителей и контроль над ними с целью заставить их изменить свои потребности, напротив, он приводит к сохранению существующих потребностей и обогащению их новыми, т.е. к увеличению потребностей покупателей.

Как показывает зарубежный опыт, технологическое прогнозирование наиболее часто применяется в компьютерной, телекоммуникационной, нефтехимической и транспортной отраслях.

Технологическое прогнозирование широко использует методы, сложившиеся в общем экономическом прогнозировании, особенно метод подготовки сценариев, метод Дельфи, методы экстраполяции трендов и др.

Вместе с тем для технологического прогнозирования характерны некоторые специфические методы, в том числе морфологический анализ и анализ перекрестного влияния. Подробно на содержании этих методов остановимся в следующей главе.

Социально-политическое прогнозирование

Социально-политическое прогнозирование – самая молодая отрасль предсказания будущего в рамках внутрифирменного планирования.

В западной экономике возникновение социально-политического прогнозирования было связано с серьезными изменениями в этой сфере жизни. Среди наиболее значимых факторов последнего времени, оказывающих влияние на деятельность фирмы, называют:

- **социальные факторы:** консьюмеризм (движение в защиту прав потребителей); экологизм (движение в защиту окружающей среды); рабочие движения;
- **политические факторы:** законодательство о труде; взаимоотношения правительства и бизнеса.

Для российских предприятий социально-экономический компонент имеет в настоящее время важное значение. Современная социально-политическая среда российского предпринимательства крайне изменчива и нуждается в постоянной, кропотливой работе по ее предсказанию, даже если полученные прогнозы не отличаются высокой степенью точности.

Методы социально-политического прогнозирования в большей степени заимствованы из двух ранее возникших областей прогнозирования: экономической и технологической.

В социально-политическом прогнозировании используются:

- сценарии;
- метод перекрестного влияния;
- метод Дельфи;
- различные техники маркетинговых исследований в сфере политических и социальных явлений;
- метод исторических аналогий (один из самых древних методов прогнозирования) и т.д.

Наряду с ними существуют особые техники, разработанные специально для получения социально-политических прогнозов. Среди них – создание профилей общественных ценностей, применение матрицы «вероятность – воздействие». Подробно эти методы будут рассмотрены в следующей главе.

Финансовое прогнозирование

Финансовое прогнозирование представляет собой основу для финансового планирования на предприятии и бюджетирования. Отправной точкой финансового прогнозирования является прогноз продаж и соответствующих им расходов; конечной точкой и целью – расчет потребности в дополнительном финансировании. Обозначим основные этапы финансового прогнозирования:

1. Составление прогноза продаж статистическими и другими доступными методами.

2. Составление прогноза переменных затрат.
3. Составление прогноза инвестиций в основные и оборотные активы, необходимые для достижения необходимого объема продаж.
4. Расчет потребностей в дополнительном финансировании и изыскание соответствующих источников с учетом принципа формирования рациональной структуры источников средств.

Вопросы для контроля знаний

1. Почему необходимо прогнозирование?
2. Какие различия между прогнозированием и планированием?
3. В чем заключаются особенности прогнозирования, основанного на творческом видении?
4. Каковы особенности поискового прогнозирования?
5. Каковы особенности нормативно-целевого прогнозирования?
6. В чем заключаются особенности долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного прогнозов?
7. Каковы особенности активного и пассивного прогнозов?
8. В чем особенности вариантного и инвариантного прогнозирования?
9. Какие отличия у интервального и точечного прогнозов?
10. Каковы особенности прогнозирования экономических параметров?
11. Каковы особенности технологического прогнозирования?
12. В чем заключаются особенности социально-политического прогнозирования?
13. Каковы особенности финансового прогнозирования?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ
ОЦЕНОК**

**МЕТОДЫ
ЭКСТРАПОЛЯЦИИ
ТРЕНДОВ**

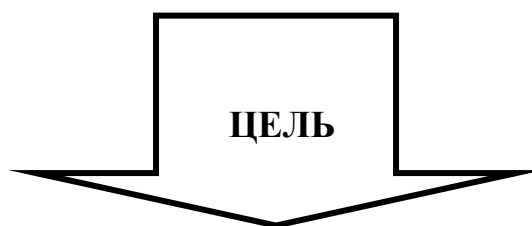
**МЕТОДЫ
РЕГРЕССИОННОГО
АНАЛИЗА**

**МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-
МАТЕМАТИЧЕСКОГО
МОДЕЛИРОВАНИЯ**

**СПЕЦИФИЧЕСКИЕ
МЕТОДЫ
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

**МЕТОДЫ
ФИНАНСОВОГО
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

ГЛАВА 1.4. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ
ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

Глава 1.4. Методы прогнозирования

Методы экспертных оценок

Эта группа методов прогнозирования предполагает учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Для экспертных оценок характерно предсказание будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Экспертные оценки разделяют на индивидуальные и коллективные. К индивидуальным экспертным оценкам относят: сценарии, метод «интервью», аналитические докладные записки.

Метод «интервью» предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с прогнозистом-экспертом о будущем состоянии фирмы и ее среды.

Метод «интервью» предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с прогнозистом-экспертом, в которой ставятся вопросы о будущем состоянии фирмы и ее среды.

Метод аналитических докладных записок означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

Коллективные экспертные оценки можно назвать комплексными методами прогнозирования, поскольку они включают:

во-первых, подготовку и сбор индивидуальных экспертных оценок;

Метод аналитических докладных записок предполагает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

во-вторых, статистические методы обработки полученных материалов.

Коллективные экспертные оценки включают: метод «комиссий», метод «мозговых атак», метод Дельфи.

Метод «комиссий» может означать организацию «круглого стола» и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Метод «комиссий» предполагает организацию «круглого стола», в рамках которого происходит согласование мнений экспертов.

Для метода «мозговых атак» характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем. Мозговая атака представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи. Оптимальное число участников – 6–12 человек, желательно, чтобы это были люди, имеющие различные профессии и специализации.

Метод Дельфи был разработан известным экспертом из исследовательской корпорации «РЭНД» Олафом Хельмером, математиком по образованию. Может быть, поэтому в методе Дельфи сочетаются творческий подход к решению проблемы и достаточная точность прогноза. Свое название метод получил по древнегреческому городу Дельфи, прославившемуся своими предсказателями.

Суть метода Дельфи состоит в проведении анкетных опросов специалистов выбранной области знаний (наиболее часто этот метод используется в технологическом прогнозировании, при предсказании открытий и нововведений в области технологии). Полученные анкетные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме.

Обычно после первого опроса наблюдается значительный разброс мнений. Поэтому процедура осуществления метода Дельфи предполагает проведение еще двух-четырех опросов, в преддверии которых каждого из экспертов знакомят с итогами предыдущего опроса, но не для того, чтобы оказать на него давление, а для того, чтобы эксперт мог получить дополнительную информацию о предмете опроса. Идеально опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально – до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Метод Дельфи состоит в проведении анкетных опросов специалистов. Полученные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме.

Из всех перечисленных методов экспертных оценок очень высокую популярность в последние десятилетия получил метод составления сценариев. Рассмотрим его более подробно.

Сценарий – это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, для прогноза ситуации характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария: оптимистический, пессимистический и средний – наиболее вероятный, ожидаемый.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития:

- технологий;
- рыночных сегментов;
- стран или регионов и т.д.

Экономическая организация со смежной структурой и разнообразием направлений деятельности меньше поддается прогнозированию в рамках сценария.

В целом сценарий подчинен стратегической функции фирмы и разрабатывается в процессе долгосрочного планирования. Широкий временной охват предполагает усиление не-

Сценарий – это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений.

определенности среды бизнеса, и поэтому для сценария, как правило, характерны некоторая недостоверность и повышенное количество ошибок. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (так, трудно точно определить величину продаж фирмы через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход к его разработке, помимо качественных могут использоваться количественные методы: экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т.д.

Разработка сценария обычно включает в себя несколько этапов.

Первый этап. *Структурирование и формулировка вопроса.*

Вопрос, выбранный для анализа, должен быть определен так точно, как это возможно. На данном этапе должна быть собрана и проанализирована базовая информация. Поставленная задача должна быть согласована со всеми участниками проекта.

Необходимо осветить структурные характеристики и внутренние проблемы проекта.

Второй этап. *Определение и группировка сфер влияния.*

Для осуществления второго этапа необходимо выделить критические точки среды бизнеса и оценить их влияние на будущее организации.

Третий этап. *Установление показателей будущего развития критически важных факторов среды организации.*

После того как основные сферы влияния обозначены, необходимо определить их возможное состояние в будущем, исходя из намеченных фирмой целей. Показатели будущего состояния не должны быть чрезмерно благополучными.

Для сфер, развитие которых может включать несколько вариантов, будущее состояние должно быть описано при помощи нескольких альтернативных показателей (например, фирму устраивает, чтобы число потребителей ее продукции в регионе увеличилась на 2,3 или 5 %).

Четвертый этап. *Формирование и отбор согласующихся наборов предположений.*

Если на третьем этапе фирма определяла будущее состояние среды и ее влияние на фирму, исходя из собственных целей, то на четвертом этапе воз-

можное развитие сфер влияния определяется исходя из его сегодняшнего состояния и всевозможных изменений.

Различные альтернативные предположения о будущем состоянии наиболее важных компонентов среды комбинируются в наборы. Формирование наборов обычно осуществляется при помощи компьютерных программ. Из полученных наборов отбираются, как правило, три набора. Отбор осуществляется исходя из следующих критериев:

- высокая сочетаемость предположений, входящих в набор;
- наличие большого числа значимых переменных;
- высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений.

Пятый этап. *Сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер влияния с предположениями об их развитии.*

На этом этапе сопоставляются результаты третьего и четвертого этапов. Повышенные или заниженные показатели состояния среды корректируются при помощи данных, полученных на четвертом этапе.

Так, если фирма на третьем этапе прогнозировала увеличение числа покупателей в регионе на 5 %, а анализ на четвертом этапе показал, что произойдет ухудшение экономической конъюнктуры, экологической обстановки, возможны политические и социальные коллизии, то на пятом этапе показатель 5 % должен быть изменен в сторону его уменьшения, например до 3 %.

Для более точного прогноза необходимо сокращать интервал между сегодняшним днем и конечным временем прогнозирования. Так, если прогноз составляется в 2009 г. для 2015 г., то период прогнозирования нужно разделить на два этапа по три года: сначала разработать сценарий для 2012 г., а уже затем для 2015 г.

Шестой этап. *Введение в анализ разрушительных событий.*

Разрушительное событие – это внезапно случившийся инцидент, который не был ранее спрогнозирован и который может изменить направление тенденции.

Разрушительные события могут иметь как отрицательный характер (наводнения, землетрясения, аварии атомных реакторов и др.), так и положительный характер (технологические взрывы, политические примирения между бывшими противниками и т.д.).

Из возможных разрушительных событий нужно выделить те, которые способны оказать наиболее сильное воздействие, и учесть их при составлении сценариев.

Седьмой этап. *Установление последствий.*

На этом этапе сопоставляются стратегические проблемы фирмы (например, возможность роста за счет более широкого освоения рынка) и выбранные варианты развития среды. Определяются характер и степень воздействия тех или иных вариантов развития на стратегические области действия фирмы.

Восьмой этап. *Принятие мер.*

В узком смысле этот этап уже не относится к анализу. Однако он естественно вытекает из предыдущих этапов.

Методы экстраполяции трендов

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции (тренда) его развития и продолжении этой тенденции для будущего периода. Другими словами, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее.

Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более одного года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта и последовательно на каждый следующий момент времени. Если прогноз составляется для товара (продукта/услуги), в задачи прогнозирования, основанного на экстраполяции трендов, входят анализ спроса и анализ продаж этого продукта. Результаты прогнозирования используются во всех сферах внутрифирменного планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и управление торговыми потоками и торговыми операциями.

Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов является метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания.

Метод скользящего среднего

Метод исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за последние три месяца.

Например, если объем продаж составил:

- в январе – 270 шт.
- в феврале – 260 шт.
- в марте – 290 шт., то

Прогноз продаж на апрель = скользящая средняя = $(270 + 260 + 290) / 3 = 273$ шт.

Если реальный показатель за апрель составил 280 шт., то прогноз продаж на май уже будет равен $(260 + 290 + 280) / 3 = 277$ шт. и т.д.

Метод экспоненциального сглаживания

Этот метод представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов.

Прогноз продаж на следующий месяц рассчитывается по формуле:

$$F_{t+1} = aX_t + (1 - a) F_t,$$

где F_{t+1} – прогноз продаж на месяц $t + 1$; X_t – продажи в месяце t (фактические данные); F_t – прогноз продаж на месяц t ; a – специальный коэффициент, определяемый статистическим путем.

Рассмотрим прогнозирование продаж методом экспоненциального сглаживания на конкретном примере.

Пример: Используя формулу экспоненциального сглаживания, рассчитать прогноз продаж в табл. 1 при условии, что известны фактические данные о продажах, а коэффициент $a = 0,3$.

Таблица 1

Месяц	Фактические продажи	Прогноз продаж
Январь	605	615
Февраль	600	$0,3 * 605 + (1 - 0,3) * 615 = 612$
Март	605	$0,3 * 600 + (1 - 0,3) * 612 = 609$
Апрель	610	$0,3 * 605 + (1 - 0,3) * 609 = 608$
Май	605	$0,3 * 610 + (1 - 0,3) * 608 = 609$

Так, если продажи в январе составили 605 единиц, а прогноз на январь был равен 615 единицам, то прогноз на февраль = $0,3 * \text{продажи в январе} + 0,7 * \text{прогноз на январь} = 0,3 * 605 + (1 - 0,3) * 615 = 612$.

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых исследуется взаимосвязь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов.

Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

Методы регрессионного анализа

Регрессионный анализ исследует зависимость определенной величины или нескольких других величин. Регрессионный анализ применяется преимущественно в среднесрочном прогнозировании, а также в долгосрочном прогнозировании. Среднесрочный и долгосрочный периоды дают возможность установления изменений в среде бизнеса и учета влияний этих изменений на исследуемый показатель.

Для осуществления регрессионного анализа необходимо:

- наличие ежегодных данных по исследуемым показателям;
- наличие одноразовых прогнозов, т.е. таких прогнозов, которые не поправляются с поступлением новых данных.

Регрессионный анализ обычно проводится для объектов, имеющих сложную, многофакторную природу, таких как:

- объем инвестиций;
- прибыль;
- объемы продаж и др.

Методы экономико-математического моделирования

Во внутрифирменном прогнозировании используются:

- модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;
- макроэкономические модели, к которым относят эконометрические модели, модели «затраты – выпуск».

Корпоративные модели обычно представляют собой набор формул (уравнений), которые выражают отношение ряда переменных к определенному объекту, например к объему продаж.

Помимо формульных моделей во внутрифирменном планировании могут использоваться матричные модели (модели в виде таблиц), структурно-иерархические модели, описывающие внутреннюю структуру и взаимосвязь в рамках экономической организации.

При использовании корпоративных моделей полезно делать не только перспективные, но и ретроспективные (обращенные в прошлое) прогнозы. Сравнение данных ретроспективного прогноза и фактических данных за прошлый период позволяет сделать вывод о надежности моделей.

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, т.е. придают моделям динамический характер. К недостаткам применения методов экономико-

математического моделирования в рамках прогнозирования будущего предприятия можно отнести:

- необходимость серьезных затрат на организацию исследовательской работы и оплату труда специалистов;
- невозможность охватить в моделях все более существенные тенденции развития;
- высокую вероятность внезапных изменений, разрушительных событий, существенно снижающих полезный эффект модели.

Специфические методы прогнозирования

Морфологический анализ

Базовый принцип проведения морфологического анализа заключается в занесении в двухфакторную матрицу ключевых параметров продукта или технологического процесса, а также альтернативных методов их достижения.

На рис. 1, приведен морфологический анализ кирпичей, проведенный английскими специалистами.

Альтернативные варианты параметров Параметрические продукты	1	2	3	4	Другие
А. Материалы	Глина	Металл	Пластик	Утилизи- рованные отходы	
В. Процесс формов- ки	Штамповка	Отливка	Прессов- ка		
С. Процесс крепле- ния	Нагревание	Химический	Молеку- лярный		
Д. Особые качества	Звуконепро- ницаемость	Термоизо- ляция	Эластич- ность	Эстетич- ность	
Е. Форма	Прямо- угольная	Сферическая	Сцепля- ющиеся блоки	Кубиче- ская	

Рис. 1. Морфологический анализ строительных брикетов (кирпичей)¹⁶

¹⁶ Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. : Финансы и статистика, 2003, С. 238.

Таким образом, морфологический анализ помогает выявить разнообразные комбинации основных технологических параметров. В будущем прогнозе могут быть использованы:

- новые комбинации уже существующих методов;
- совершенно новые технологические методы, открытые при помощи морфологического анализа.

Серьезный подход к морфологическому анализу может дать огромное число вариантов технологий.

Анализ перекрестного влияния

Многие технические достижения могут применяться в различных областях экономики (например, лазеры или микропроцессоры). Следовательно, эти технологии оказывают влияние на целый ряд хозяйственных сфер и в то же время сами подвергаются воздействию других технологий.

Такие перекрестные влияния могут быть учтены в специальной таблице, пример которой приведен на рис. 2.

Явления в технологии	Перспективный прогноз		Явления, подвергающиеся влиянию							Пересмотренный прогноз
	<i>Время</i>	Вероятность	1	2	3	4	5	... n	Время	Вероятность
1			X							
2				X						
3					X					
4						X				
5							X			
...n								X		

Рис. 2. Формат для анализа перекрестного влияния¹⁷

В таблицу заносятся основные явления в сфере технологии, напрямую касающиеся деятельности фирмы. Затем дается первоначальный прогноз их будущего состояния (без учета перекрестного влияния). Далее выявляется перекрестное влияние одних событий на другие. И, наконец, составляется окончательный прогноз, учитывающий возможность перекрестного влияния.

Характер воздействия одного явления в технологии на другое может быть определен как позитивный, нейтральный, негативный. Интенсивность воздействия оценивается по 10-балльной шкале.

¹⁷ Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. С. 239.

Так, открытие возможности записи звуков при помощи лазера существенно повлияло на индустрию виниловых дисков. Характер воздействия можно определить, как отрицательный, интенсивность воздействия – не менее 7 баллов.

Метод анализа перекрестного влияния повышает основательность и точность прогнозов, может применяться в сочетании с методом Дельфи.

Профили общественных ценностей

Впервые техника определения профилей общественных ценностей была применена специалистами подразделения организационной среды американской компании «Дженерал Электрик».

Пример профиля общественных ценностей в виде матрицы «вероятность – воздействие» приведен на рис. 3.

Техника определения профилей означает:

1) выделение пар противостоящих признаков, которые могут охарактеризовать выбранный объект (в нашем случае это такие противостоящие признаки, как «национализм-интернационализм», «организация-индивид» и т.д.);

2) оценку признака по n-бальной шкале, в нашем случае – по 6-балльной шкале. При этом если один из пары признаков получает оценку m , то оставшийся – оценку $n-m$;

3) занесение оценки в таблицу профилей в виде вертикальной черты и соединения вертикальных черт в виде единого контура (профиля).

Полученный результат (профиль) говорит о тяготении социально-политической среды к той или иной системе ценностей.

По горизонтали указана вероятность событий, справа налево она уменьшается. По вертикали – степень их воздействия на анализируемую среду, уменьшение диффузии или воздействия происходит от верхних секторов матрицы к нижним.

Матрица «вероятность – воздействие», или «вероятность – диффузия», позволяет оценить предполагаемое событие с точки зрения:

1) вероятности событий или тенденции;

2) степени, с которой событие может быть рассеяно в рамках анализируемой среды – региона, страны, отрасли или мира (диффузия – это степень распространения события в среде).

	Ядер- ная война		Госпе- реворот				
				Инфля- ция, 4 % в месяц			
			Безра- ботица 10 %				
					Регио- наль- ные кон- фликты		
						Сред- няя з/п 500 \$ в месяц	

Рис. 3. Матрица «вероятность – воздействие»¹⁸

Методы финансового прогнозирования

Существует два главных метода финансового прогнозирования.

Один из них – так называемый **бюджетный** – основан на концепции денежных потоков и сводится, по существу, к расчету финансовой части бизнес-плана. Второй метод, обладающий преимуществами простоты и лаконичности – «метод процента от продаж» (*первая модификация*) или «метод формулы» (*вторая модификация*).

Метод процента от продаж позволяет вывести каждый элемент планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Таким образом, при помощи метода процента от продаж можно определить конкретное содержание pro forma документов.

¹⁸ Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. С. 242.

Суть метода заключается в том, что каждый из элементов pro forma документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж.

Вычисления по методу процента от продаж делаются на основании трех предположений:

1. Переменные затраты, текущие активы и текущие обязательства при наращивании объема продаж на определенное количество процентов увеличиваются в среднем на столько же процентов. Это означает, что и текущие активы, и текущие пассивы будут составлять в плановом периоде прежний процент от выручки.

2. Процент увеличения стоимости основных средств рассчитывается под заданный процент наращивания оборота в соответствии с технологическими условиями бизнеса и с учетом наличия недогруженных основных средств на начало периода прогнозирования, степенью материального и морального износа наличных средств производства и т.п.

5. Долгосрочные обязательства и акционерный капитал берутся в прогноз неизменными. Нераспределенная прибыль прогнозируется с учетом нормы распределения чистой прибыли на дивиденды и с учетом чистой рентабельности реализованной продукции.

$$НПр_{пл} = НПр_{баз} + Пр_{пл} * (1 - Nd) = НПр_{баз} + B_{пл} * R_{пл} * (1 - Nd),$$

где $НПр_{пл}$ – нераспределенная прибыль планового периода; $НПр_{баз}$ – нераспределенная прибыль базового периода; $Пр_{пл}$ – прибыль планового периода; Nd – норма распределения прибыли на дивиденды; $B_{пл}$ – выручка плановая; $R_{пл}$ – рентабельность плановая.

Далее на основании предположений рассчитываются активы и пассивы баланса, и определяется сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Эта величина и будет суммой потребности в дополнительном финансировании.

По методу формулы потребность в дополнительном финансировании рассчитывается следующим образом:

$$ПДФ = Аф * Tnp - Пф * Tnp - B_{пл} * R_{пл} * (1 - Nd),$$

где $ПДФ$ – потребность в дополнительном финансировании, $Аф$ – изменяемые активы отчетного баланса, $Пф$ – изменяемые пассивы отчетного баланса, Tnp – темп прироста выручки, Nd – норма распределения прибыли на дивиденды, $B_{пл}$ – выручка плановая, $R_{пл}$ – рентабельность плановая.

Формула свидетельствует, что потребность в дополнительном финансировании тем больше, чем больше нынешние активы, темп прироста выручки и

норма распределения чистой прибыли на дивиденды, и тем меньше, чем больше нынешние пассивы и чистая рентабельность реализованной продукции.

При желании можно брать в расчет будущую (желательную) чистую рентабельность реализованной продукции, а также прогностическую (опять же желательную) норму распределения чистой прибыли на дивиденды.

Рассмотрим все это на примере.

Пример:

Заложим в прогностический баланс 5 % рентабельность продаж и 45 % норму распределения чистой прибыли на дивиденды. Фактическая выручка составляла 40 млн р., прогнозируемая выручка составляет 48 млн р. Темп прироста выручки составляет 20 %. В отчетный период производственные мощности загружены полностью, предполагаем, что основные активы для обеспечения нового объема продаж должны возрасти на 20 %.

Определить потребность в дополнительном финансировании:

- по методу формулы,
- по методу процента от продаж.

Исходные данные отчетного баланса и также расчет прогностического баланса приведены в табл. 2.

Решение:

1. Расчет потребности в дополнительном финансировании по «методу формулы»:

$$ПДФ = 12,0 \times 0,2 - 4 \times 0,2 - 48,0 \times 0,05 \times (1 - 0,45) = 0,28 \text{ млн р.}$$

2. Расчет потребности в дополнительном финансировании по «методу процента от продаж» показан в табл. 2.

Таблица 2

Баланс, млн р.		
	Отчетный баланс	Прогностический баланс
Актив		
Текущие активы	4,0 (10 % от выручки)	$48 \times 10 \% / 100 \% = 4,8$
Основные активы	8,0 (20 % от выручки)	$48 \times 20 \% / 100 \% = 9,6$
Баланс	12,0	14,4
Пассив		
Текущие пассивы	4,0 (10 % от выручки)	$48 \times 10 \% / 100 \% = 4,8$
Долгосрочные обязательства	4,0	4,0
Уставной капитал	1,8	1,8
Нераспределенная прибыль	2,2	$2,2 + 48 \times 5 \% / 100 \% \times (1 - 0,45) = 3,52$
Баланс	12,0	14,12

$$ПД\Phi = 14,4 - 14,12 = 0,28 \text{ млн р.}$$

Выводы:

Чтобы обеспечить прогнозируемый объем продаж, требуются новые капиталовложения в сумме: $(9,6 - 8,0) = 1,6$ млн р.

Одновременно необходимый прирост оборотных активов должен составит $(4,8 - 4) = 0,8$ млн р.

Прирост же текущих обязательств: $(4,8 - 4) = 0,8$ млн р. и нераспределенной прибыли: $(3,52 - 2,2) = 1,32$ млн р., к сожалению, не в состоянии покрыть возрастание долгосрочных и краткосрочных финансовых потребностей на $(1,6 + 0,8) = 2,4$ млн р.

Образуется дефицит в сумме: $(2,4 - 0,8 - 1,32) = 0,28$ млн р.

Результаты сошлись трижды. Финансистам предприятия придется изыскать 0,28 млн р. собственных или заемных средств.

Вопросы для контроля знаний

1. Каковы особенности метода интервью?
2. Когда применяется метод аналитических докладных записок?
3. В чем заключаются особенности метода сценариев?
4. Каковы особенности метода комиссий?
5. Когда применяется метод «мозговых атак»?
6. Как организуется исследование по методу «Дельфи»?
7. В чем особенности метода скользящего среднего?
8. Каковы особенности метода экспоненциального сглаживания?
9. В чем специфика регрессионного анализа?
10. Когда применяются методы экономико-математического моделирования?
11. Каким образом проводится морфологический анализ?
12. В чем заключаются особенности анализа перекрестного влияния?
13. В каких случаях необходима разработка профилей общественных ценностей?
14. Охарактеризуйте основные этапы финансового прогнозирования.
15. Каковы особенности бюджетного метода прогнозирования?
16. Охарактеризуйте особенности применения метода «процента от продаж».
17. Когда целесообразно применять метод формулы?
18. Каковы особенности расчета потребности в дополнительном финансировании?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**СИСТЕМЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ
НА АМЕРИКАНСКИХ
КОРПОРАЦИЯХ**

**СИСТЕМЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ЗАПАДНО-
ЕВРОПЕЙСКИХ
КОРПОРАЦИЯХ**

**СИСТЕМЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ЯПОНСКИХ
КОРПОРАЦИЯХ**

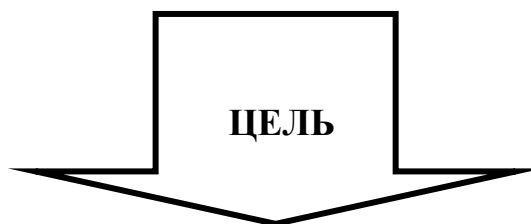
**МЕТОДИКА
ГЛОБАЛЬНОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ,
РАЗРАБОТАННАЯ
СПЕЦИАЛИСТАМИ
ЮНКТАД**

**СИСТЕМА
ПЛАНИРОВАНИЯ,
АДАПТИРОВАННАЯ К
УСЛОВИЯМ
СОВРЕМЕННОЙ
ЭКОНОМИКИ РОССИИ
УЧЕТ ИНФЛЯЦИОННЫХ
ФАКТОРОВ
В ПЛАНИРОВАНИИ**

**ПРОБЛЕМА
ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ
И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**ПЛАНИРОВАНИЕ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
РАЗЛИЧНЫХ
ОРГАНИЗАЦИОННО-
ПРАВОВЫХ ФОРМ**

ГЛАВА 1.5. СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫХ
КОРПОРАЦИЯХ
И РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
РАССМОТРЕТЬ ОСОБЕННОСТИ
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-
ПРАВОВЫХ ФОРМ**

Глава 1.5. Системы планирования деятельности предприятия

Системы планирования на американских корпорациях

Сегодня за рубежом существует большое количество различных систем планирования, которые отличаются по видам разрабатываемых планов, плановому периоду, подходам к их разработке. Кроме того, планирование имеет свои особенности в разных странах, связанные с развитием экономической теории и практики каждой отдельно взятой страны. С целью анализа, выяснения достоинств и недостатков рассмотрим некоторые из них.

Система планирования, наиболее распространенная на американских корпорациях в современных условиях, предусматривает разработку стратегических и текущих планов. В качестве примера предприятий, использующих данную систему планирования «стратегическое планирование – текущее планирование», можно назвать такие американские корпорации, как «Амтрак» и «Амэлектрик». Стратегическое планирование там осуществляется на два года, а текущее на годовой основе.

Система планирования, наиболее распространенная на американских корпорациях, предусматривает разработку стратегических и текущих планов.

Процесс планирования в фирме «Амэлектрик» начинается с разработки каждые два года стратегического плана в каждом стратегическом хозяйственном центре (СХЦ). В процессе стратегического планирования формулируется стратегия в соответствии с прогнозируемой рыночной ситуацией (например, стратегия проникновения на рынок конкретных товаров или снятия товаров с производства).

Стратегические направления разрабатываются на трехлетний период с экстраполяцией их на пять лет. Каждая ситуация анализируется в соответствии с различными альтернативами, подготовленными руководством фирмы.

Управляющий отделом маркетинга и планирования СХЦ анализирует и обобщает показатели каждого входящего в СХЦ производственного отделения и направляет соответствующую информацию высшему руководству фирмы. Там эти данные анализируются, и отбираются окончательные варианты из ранее определенных альтернатив. После этого высшее руководство фирмы информирует руководство СХЦ о тех вариантах стратегии, которыми они должны следовать.

На базе стратегического плана ведется разработка годового плана. При этом проводится тщательный анализ производственных возможностей отделения или завода, на все отклонения от стратегического плана фирмы приводятся убедительные обоснования.

Процесс текущего (годового) планирования начинается с анализа и прогноза рынка, осуществляемых отделом маркетинга. Затем руководитель службы производственного планирования предприятия (завода), основываясь на предполагаемом объеме продаж, определяет объем производимой продукции и ее номенклатуру. Руководитель предприятия, главный экономист и руководитель службы производственного планирования отделения совместно определяют, насколько приемлемы цифры по производственной загрузке предприятия. Загрузка пересчитывается в нормативы допустимого времени или в нормо-часы трудовых затрат, необходимые для производства определенного объема продукции и ее номенклатуры. Нормы допустимого рабочего времени распределяются плановиками по отделам предприятия для определения количества прямых и косвенных трудовых затрат, рабочей силы и накладных расходов отдела.

Контроль за выполнением плана со стороны генерального управляющего производственным отделением осуществляется путем проведения ежемесячных производственных совещаний с управляющими заводами. Любые расхождения с планом обсуждаются с группой маркетинга и финансов производственного отделения, и разрабатываются меры по регулированию плана.

Основные показатели, контролируемые руководством: загрузка заказами, время, расходуемое на производство, повышение производительности труда, уровень производственных запасов, расходы на капиталовложения.

Основными показателями, за которыми осуществляется постоянный контроль со стороны руководства производственного отделения, являются: загрузка заказами, время, расходуемое на производство, повышение производительности труда, уровень производственных запасов, расходы на капиталовложения.

Оценка деятельности производственного отделения не зависит от объема выпущенной продукции, а непосредственно связана с такими показателями, как снижение себестоимости продукции и главным критерием – нормозатратами рабочего времени.

Системы планирования на западноевропейских корпорациях

Представляет интерес методика планирования, применяемая в специализированной фирме «Бриджстоун тайр энд раббер».

Особенностью планирования на европейских предприятиях является то, что оно основывается на данных о внешней среде, проблемах предприятия, и на этой основе формируется стратегия предприятия и дальнейшие планы.

Процесс планирования там разбивается на четыре стадии:

1. Осуществляется сбор данных о внешнем окружении. Такая работа проводится плановым отделом систематически.

2. В течение трех месяцев происходит выявление проблем. Этим занимаются функциональные отделы. Их выводы представляются комитету по управлению. Выделяются проблемы и создаются комитеты, которые возглавляют высшие руководители компании, включая президента.

3. Комитетами разрабатываются и проверяются на ЭВМ выбранные стратегии. Затем на пятилетний период устанавливаются задачи, базовые стратегии и долгосрочная политика.

4. Осуществляется формирование среднесрочных планов, которые базируются на долгосрочной стратегии и разрабатываются каждым производственным отделением по продукту и функциональным подразделением.

Особенностью данной методики является то, что планирование основывается на данных о внешней среде, проблемах предприятия, и на этой основе формируется стратегия предприятия и дальнейшие планы.

Немецкой компанией «Кайзер алюминииум энд кэмикл корпорейшн» долгосрочные планы разрабатываются как в количественных, так и в качественных показателях. Структура пятилетнего плана приведена ниже.

Структура и содержание пятилетнего плана компании

«Кайзер алюминииум энд кэмикл корпорейшн»

Раздел 1. Предположения. Количественная оценка по следующему кругу вопросов: ценообразование, условия рынка, стоимость рабочей силы, транспорт, сырье, машины и оборудование, имеющие важное значение для отделения.

Раздел 2. Сводный финансовый отчет, официальный отчет о доходах.

Раздел 3. Итоговые цифры прогноза сбыта по каждому виду продукции.

Раздел 4. Объем продаж и доля рынка по каждому продукту.

Раздел 5. Описание основных достоинств и недостатков оборудования, кадров, сети реализации товаров и т.д.

Раздел 6. Описание основных проблем.

Раздел 7. Главные цели и стратегические программы. Сюда относятся показатели объема продаж, прибыли, производства, дохода на вложенный капитал, планируемые по отделению в целом и по основным видам продукции. (Стратегические планы раскрывают пути использования имеющихся ресурсов для достижения этих целей. Они выражаются как в количественных, так и качественных показателях.)

Раздел 8. Основные конкуренты. Перечисляются конкурирующие фирмы, дается обзор их оснащенности, выпускаемой продукции, положения с кадрами, возможностей проведения исследований и расширения рынка, проведения научных изысканий, отношений с потребителями и другие. Показатели работы отделения сравниваются с аналогичными показателями конкурентов.

Раздел 9. Исследования и разработки. Перечисляются все текущие и намечаемые проекты. Отмечается, располагает ли отделение необходимыми возможностями для проведения исследований, какие исследования должны быть предприняты централизованно, чтобы помочь отделению, какие программы по совершенствованию продукции или исследованию рынков сбыта следует осуществить силами централизованного аппарата.

Раздел 10. Производственные мощности.

Раздел 11. Бесприбыльные операции или изделия. По каждому продукту дается объем продаж и размеры прибылей или убытков.

Раздел 12. Требуемые капитальные вложения. Это объемистый доклад, в котором проекты классифицируются по различным направлениям:

а) ранее утвержденные проекты,

б) новые проекты:

– в целях лучшего использования ранее утвержденных проектов,

– в целях увеличения мощностей, освоения новых продуктов, диверсификации производства,

– в целях ремонта и эксплуатации,

– в целях сокращения расходов,

– прочие проекты.

Дается описание каждого из предлагаемых проектов.

Раздел 13. Потребность в рабочей силе.

Раздел 14. Состояние товарных и материальных запасов. Требуется оценить стоимость сырья, незавершенного производства, готовой продукции и общую стоимость товарных и материальных запасов.

Таким образом, долгосрочный план компании «Кайзер алюминии энд кэмикл корпорейшн» состоит из четырнадцати разделов. Процесс планирования начинается с предположений о будущем состоянии предприятия, разрабатывается сводный финансовый отчет, прогноз сбыта, объем производства и доля рынка по каждому виду продукции. Далее определяются основные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие. На их основе определяются основные цели и стратегические программы. Далее изучаются основные конкуренты, составляется план исследований и разработок, оцениваются производ-

ственные мощности, планируются капитальные вложения, рассчитывается потребность в рабочей силе и материально-техническом обеспечении.

Системы планирования на японских корпорациях

Заслуживает внимания модель процесса планирования, составленная японскими специалистами на основе обследования значительного числа японских компаний, отличающихся наибольшей эффективностью планирования.

Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок, постановка проблем, долгосрочная стратегия, среднесрочные планы.

1. Формулирование предпосылок.

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде в целом, о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции, составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

Модель планирования, применяемая на японских предприятиях, состоит из четырех стадий:
– формулирование предпосылок,
– постановка проблем,
– долгосрочная стратегия,
– среднесрочные планы.

2. Уточнение проблем.

Исходя из вышеперечисленных предпосылок, определяются уровни притязаний. Например, темпы роста ежегодно должны составлять 10 %. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

3. Долгосрочная стратегия.

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт – рынок». Например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив, изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица «рост – доля рынка»), прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше двух стратегий и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долго-

срочными стратегиями, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочные политики в основных областях.

4. Среднесрочные планы.

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят, также, из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты, и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы. Во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции, исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент – функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

Особенностью данной модели является то, что вначале устанавливаются разрывы между проектируемыми и текущими показателями и намечаются меры по их преодолению. Общей целью является не максимизация производства, а удовлетворительное использование поставленных целей. Затем разрабатываются долгосрочная стратегия и директивы для среднесрочных планов.

У японской фирмы Хитачи, являющейся широко диверсифицированной компанией, процесс планирования разбивается на пять стадий:

1. Сбор информации об окружающей среде и анализ данных о деятельности компании.

2. Выявление стратегических проблем. Некоторые из них поднимаются высшим руководством, другие плановым отделом в ходе накопления стратегической информации, третьи возникают в процессе выполнения текущих планов. В известной степени здесь используется модель «рост – доля рынка».

3. Плановый отдел формулирует цели компании и производственную политику. Сюда входят такие вопросы, как величина компании, развитие новых производств, будущая номенклатура продукции и др. Затем эти цели и политика обсуждаются Комитетом по политике или Комитетом по управлению при рассмотрении стратегических вопросов. Директивами предусматривается ситуационный план для отделений.

Общей целью предприятия является не максимизация производства, а удовлетворительное использование поставленных целей.

4. Разработка планов отделений. Здесь финансовые показатели просты, а стратегии четко выражены. Плановый отдел увязывает планы отделений и выявляет проблемы. Это второй раунд выявления проблем, следующий за второй ста-

дией разработки планов. Затем планы и проблемы обсуждаются комитетом по политике, после чего они уточняются. Эту работу координирует плановый отдел.

5. Составление плана корпорации, структура которого аналогична структуре планов отделений, но это не просто сводный план отделений, а документ, воплощающий будущую стратегию, которая обсуждалась на третьей стадии.

При этом долгосрочный план корпорации на пять лет имеет следующее содержание:

1.1. Масштабы производства (5 лет):

Новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых, инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет):

Наметки относительно делового окружения и важнейших стратегий, анализ номенклатуры:

- важнейшие существующие координации и новые рынки;
- важнейшие существующие новые продукты;
- устаревшие продукты.

Методы увеличения сбытовых возможностей, стратегия и тактика зарубежной активности, другие проблемы, подлежащие решению.

1.3. Ситуационный план (на 3 года).

1.4. Выводы и план внедрения.

Особенностью данной модели, предназначенной, прежде всего, для диверсифицированных предприятий, является то, что планирование представляет собой многостадийный процесс. При этом, прежде всего, производится сбор информации о внешней среде, выявляются проблемы, определяются цели для корпорации в целом, затем разрабатываются планы отделений. Плановый отдел увязывает планы отделений и выявляет возникающие при этом проблемы. Таким образом, проблемы выявляются на протяжении всего процесса планирования, и планирование при этом направлено на разрешение этих проблем.

***Методика глобального планирования,
разработанная специалистами ЮНКТАД***

Представляет интерес методика планирования, разработанная специалистами ЮНКТАД¹⁹. Согласно данной методике, процесс планирования включает в себя три основных этапа:

¹⁹ Ценообразование и рынок : пер. с англ. / под ред. Е.И. Пунина. М. : Прогресс, 1992. 320 с.

1. Установление совершенно четких количественных показателей, которых должна достичь компания.

2. Определение основных стратегических направлений действий, которые компания должна осуществлять для достижения поставленных целей, принимая при этом во внимание в первую очередь два основных фактора:

- каким образом и в какой степени на компанию в процессе ее деятельности будут воздействовать внешние факторы,

- каковы имеющиеся слабые стороны компании и ее внутренние возможности и в какой степени первые из них могут быть преодолены, а вторые потенциально использованы на пользу дела.

3. Разработка гибкой, вписывающейся в общую структуру деятельности компании системы долгосрочного планирования (глобального планирования), которая обеспечила бы достижение поставленных целей.

Методика составления глобального плана предприятия, предложенная учеными ЮНКТАД, предусматривает следующее:

На первом этапе должны быть определены задачи компании по количественным показателям. При этом исходят из того, что основной целью деятельности компании является получение дополнительной денежной выручки. Решаются вопросы:

- Какова должна быть выручка?

- В течение какого периода времени эта выручка должна быть получена?

Необходимая дополнительная денежная выручка от реализации товаров может быть подсчитана путем оценки потребностей в денежных средствах при ее работе в конкретных условиях.

Второй этап общего планирования состоит в разработке прогноза или, если говорить точнее, взаимосвязанного комплекса прогнозов. Подсчитанная на первом этапе дополнительная денежная выручка представляет собой ту сумму, которая необходима компании для выполнения поставленных перед нею целей. Конечная цель проводимого на втором этапе прогноза состоит в определении размера реальной выручки, которая может быть получена при условии, что будут приняты во внимание все воздействующие на деятельность компании факторы и предполагаемые их изменения.

Прогнозирование в компании разбивается на этапы:

1. Анализ данных, характеризующих деятельность компании в текущем периоде и в течение, например, последних пяти лет по таким показателям, как объемы реализации каждого товара или группы товаров, объемы их производ-

ства, выручка от продажи товаров, затраты на материалы, рабочую силу и накладные расходы.

2. Смета по всем этим показателям на весь предстоящий период планируется с учетом возможного влияния на них следующих факторов: возможных тенденций в изменении общего объема спроса и структуры самого спроса как на внутреннем, так и на внешнем рынках; возможного изменения производственных мощностей компании для удовлетворения изменяющегося спроса; возможных изменений цен и их влияния на получаемую компанией выручку; возможной тенденции изменения заработной платы и накладных расходов.

Третий этап планирования начинается со сравнения конечных сумм, установленных на первом этапе, и сумм, полученных после прогнозирования на втором этапе. Эти цифры отличаются друг от друга и часто на значительную величину.

Основная задача третьего этапа планирования состоит в том, чтобы выяснить, какие причины определяют эту разницу, и определить какие мероприятия должны быть включены в глобальный план для того, чтобы эту разницу максимально уменьшить или даже полностью устранить.

Четвертый этап в процессе общего планирования является наиболее конструктивным и творческим. На этом этапе решаются следующие вопросы:

- Какова первоочередность имеющихся в распоряжении компании средств для обеспечения своих целей, их конкретная количественная оценка для включения в план компании?

- Какие активные меры могут и должны быть приняты для того, чтобы максимально уменьшить или полностью устранить влияние на деятельность компании потенциальных отрицательных факторов?

Другими словами, на этом этапе решаются конкретные задачи по преодолению возникших у компании трудностей и ликвидации воздействия отрицательных внешних факторов.

Пятый этап процесса планирования работы компании состоит в сведении в единое целое конкретных результатов, полученных на всех предыдущих этапах, и формировании, таким образом, окончательного, скоординированного во всех отношениях плана.

В общем и целом, окончательный план работы компании должен обязательно включать следующие элементы:

1. Указанные в количественном выражении и в соответствующих единицах основные цели деятельности компании.

2. Виды выпускаемых товаров, объем их производства и реализации на внутреннем и внешнем рынках по годам планируемого периода.

3. Основные изменения ресурсов компании, основного капитала, рабочей силы, оборотного капитала и других ресурсов, необходимых для достижения поставленных задач.

4. Основные сферы деятельности, в которых необходимо произвести преобразования в целях увеличения объемов продаж товаров, повышения эффективности работы, роста производительности труда, снижения затрат и т.д., что будет способствовать достижению поставленных перед компанией целей.

5. Подетальная расшифровка плановых заданий на основе финансовых показателей с указанием предполагаемых результатов в каждом году планируемого периода. Это может быть выполнено с использованием форм, применяемых обычно для подсчета бюджета и осуществления финансового контроля.

6. Перечень источников финансирования и распределения имеющихся денежных фондов с указанием периодических поступлений наличных денег, от осуществляемых компанией операций, и сумм, направляемых на финансирование тех сфер деятельности, которые должны обеспечить в конечном счете поступление дополнительной прибыли.

Особенностью данной методики планирования является то, что в отличие от классической модели планирования, которая предполагает первоначально оценку возможностей сбыта, объемов производства, затрат и т.д. и, в конечном итоге, определение выручки организации, данная методика планирования предполагает первоначально установить конечные финансовые результаты деятельности предприятия, а уже затем изыскивать пути их реализации. Однако, здесь, на наш взгляд, встает проблема, как оценить величину необходимой денежной выручки всего и по отдельным статьям, в том числе необходимые оборотные средства, проценты за кредит, дивиденды и т.д., если предварительно не проработать остальные планы и не иметь информации о намечаемых мероприятиях, объемах производства, издержках и т.д.

Таким образом, зарубежный опыт планирования в условиях рыночного хозяйства, на наш взгляд, представляет большой интерес в научном и практическом плане, однако его изучение необходимо не для копирования, а для использования с учетом особенностей современного состояния нашей экономики и степени развития экономических реформ. В этой связи необходимо изучение зару-

Методика планирования, разработанная специалистами ЮНКТАД, предполагает первоначально установить конечные финансовые результаты деятельности предприятия, а уже затем изыскивать пути их реализации.

бежных методик и разработка на их основе методик планирования, которые бы соответствовали современному положению дел в нашей стране. При этом главными положительными моментами зарубежных методик, которые могут быть использованы нашими предприятиями в современных условиях, на наш взгляд, являются: прерогатива стратегического подхода к планированию, что предполагает значительное внимание изучению внешней для предприятия среды, планирование, основанное на выявлении проблем; подход к планированию, основанный на определении конечных результатов деятельности предприятия и изыскании путей их достижения и, наконец, многовариантный подход к разработке планов.

Системы планирования в России

На современном этапе развития экономики необходима адекватная данным условиям система планирования, которая бы обладала достаточной степенью эффективности. При этом необходимо исходить из того, что планы следует составлять исходя из индивидуальных особенностей и характеристик предприятия и обстоятельств, при которых они составляются.

В сложившихся экономических условиях среди российских ученых нет единого мнения, какие виды планов разрабатывать, на какой период времени и каковы должны быть методики разработки планов.

Планы следует составлять исходя из индивидуальных особенностей и характеристик предприятия и обстоятельств, при которых они составляются.

В частности, предлагается разрабатывать следующие виды планов:

1. Стратегический план – долговременный, как правило, охватывающий период 10–15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей,
2. Долговременные планы, разрабатываемые на несколько лет и нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такие планы разрабатываются чаще всего как составная часть стратегического плана,
3. Текущие планы, в которых увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год.
4. Оперативные планы – детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде.

5. Инвестиционные проекты – планы капитальных вложений, направляемых на развитие новых производственных мощностей. Они имеют долгосрочный характер.

6. Бизнес-план создания новой фирмы, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

Ю.А. Пурденко предлагает использовать систему планирования-бюджетирования, которая представляет собой совокупность методов разработки и контроля исполнения планов и бюджетов, охватывающих производство и реализацию продукции и услуг, финансовый результат и его распределение²⁰.

Система планирование-бюджетирования позволяет осуществлять все виды планирования (стратегическое, тактическое и оперативное) в полной согласованности друг с другом.

При этом стратегическое планирование рассматривается как система планов и методов управления, обеспечивающих согласование целей и возможностей предприятия на рынке. Стратегический план (мастер-бюджет) предлагается разрабатывать на год с поквартальной разбивкой.

Процесс достижения стратегических целей, по мнению Ю.А. Пурденко, конкретизируется и осуществляется с помощью тактических планов. При этом тактические планы и бюджеты предлагается разрабатывать на квартал с разбивкой по месяцам. И, наконец, для обеспечения текущей финансово-хозяйственной деятельности предлагается использовать оперативное планирование, которое охватывает период от одного дня до одного месяца.

Таким образом, в современных условиях нет единого мнения по поводу системы разрабатываемых планов. Однако, несомненно, что ввиду значительной нестабильности в экономике приоритетное значение приобретает стратегическое планирование, которое предполагает необходимость изучения и оценки рыночных возможностей предприятия, проведения анализа его внутренней и внешней среды, постановки глобальных стратегических целей и задач, обеспечения и контроля их выполнения.

Стратегическое планирование неразрывно связано со среднесрочным, годовым и текущим планированием, а также с бюджетированием деятельности предприятия, поскольку бюджет является количественным воплощением стратегического плана. И, конечно же, особое место в системе планов занимает бизнес-планирование, как способ создания эффективного бизнеса.

²⁰ Пурденко Ю.А. Управление крупной корпорацией в условиях транзитивной экономики. Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1996. 216 с.

Сроки планирования должны ограничиваться тем периодом, на который возможно получение достоверной информации, а также должны быть связаны с характером выпускаемой продукции. В современных условиях, на наш взгляд, целесообразно разрабатывать: стратегический план сроком на 2–3 года (для наукоемкой продукции с длительным жизненным и производственным циклом на срок 5–10 лет), бизнес-планы по новым проектам на срок жизни проекта, среднесрочные планы на 2-3-5 лет, краткосрочный план на 1 год и текущие месячные планы.

Важнейшим фактором, который должен учитываться в планировании в современных условиях, является инфляция. Инфляция ухудшает и искажает финансово-хозяйственное положение предприятия и затрудняет его анализ и планирование.

Нужно отметить, что пока не создано совершенной системы учета влияния инфляционных процессов на результаты деятельности предприятия. Сегодня преобладает ошибочное представление о том, что инфляция в равной мере повышает стоимость поступлений и затрат, поэтому чистая прибыль после корректировки с учетом темпа инфляции будет якобы соответствовать чистой прибыли в стабильных ценах. Однако инфляционный рост издержек производства готовой продукции чаще всего происходит неравномерно по причине различного уровня эластичности спроса на потребляемое предприятием сырье, энергию, услуги, с одной стороны, и потребительского спроса на готовую продукцию данного предприятия – с другой.

Что касается амортизационных отчислений, следует отметить, что в результате переоценок стоимость основных фондов индексируется с отставанием от фактической динамики инфляционного процесса. Это связано с тем, что, по мнению специалистов, проводимые переоценки слишком редки, а устанавливаемые коэффициенты пересчета занижены. Все это не позволяет предприятию довести амортизационные отчисления до величины, соответствующей потребности предприятия в восстановлении своих основных средств. В результате оборотные средства предприятия по существу перетекают в налогооблагаемую прибыль, завышают ее и предприятие выплачивает налог на прибыль, не соответствующий его экономически достоверным финансовым результатам.

Кроме того, фактическая себестоимость материальных ресурсов, списываемых на производство, в условиях инфляции, как правило, занижается. Опасаясь повышения цен на сырье, предприятия предпочитают запасать материальные ресурсы впрок. В результате, на себестоимость готовой продукции сырье списывается по более низким, нежели текущие, ценам. В итоге получается

завышение финансовых результатов и переплата не только налога на прибыль, но и налога на добавленную стоимость.

Таким образом, в процессе планирования необходим обоснованный учет инфляционных факторов и, соответственно, реальный расчет показателей деятельности предприятия. С этой целью можно дать ряд рекомендаций.

1. Предприятию следует осуществлять прогнозирование инфляции и анализ реальных изменений по четырем направлениям: изменение цен на реализуемую продукцию, изменение цен на приобретаемые товарно-материальные ценности, изменение стоимости основных средств и капитальных вложений, изменение средней заработной платы.

2. В процессе планирования необходимо взвешенно подходить к вопросу снабжения сырьем и материалами. В преддверии дальнейшего повышения цен на материальные ресурсы целесообразно сопоставлять переплату за приобретаемые по более дорогой цене новые партии сырья с переплатой налога на прибыль в случае повышенного накопления запасов по более ранним и более низким ценам.

3. В условиях инфляции при анализе и планировании необходима адекватная переоценка основных фондов и иных видов активов: запасов сырья, готовой продукции и т.д. Без этого сложно назначить разумные цены на изделия предприятия.

Проблема централизации и децентрализации планирования

Сегодня выделяют три основных подхода к организации планирования: централизованное, децентрализованное и смешанное.

Централизованное планирование предусматривает наличие при администрации центральной службы планирования, которая подчиняется непосредственно директору и занимается разработкой перспективных и текущих планов для предприятия.

При децентрализованном планировании работа по перспективному и текущему планированию сосредоточена в производственных отделах дочерних предприятий или производственных отделений. Высшая администрация определяет лишь общее направление развития, размещение и структуру капиталовложений, общий объем производства и прибыли. Центральная плановая служба разрабатывает формы планов и доводит до дочерних предприятий те ограничения, которые накладываются общекорпоративными целями.

Смешанное планирование предполагает гибкое сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам стратегиче-

ского планирования закрепляются за высшим звеном управления головной компании, а вопросы текущего планирования, как правило, – за низовыми звеньями управления, и, в частности, за дочерними предприятиями или производственными отделениями.

Следует иметь в виду, что централизованная или децентрализованная система планирования и управления не является лучшей или худшей вообще. Конкретным условиям функционирования предприятия может в большей мере соответствовать та или иная система. Решая вопрос, какой из форм отдать предпочтение, следует исходить из индивидуальных особенностей и характеристик предприятия. К таким особенностям могут быть отнесены размер предприятия, структура производства, характер процесса управления и другие факторы.

Централизованное планирование наиболее эффективно на малых и средних предприятиях, имеющих устойчивое производство ограниченного ассортимента изделий, а также в объединениях с небольшим числом предприятий близкого производственного профиля, процесс производства на которых взаимосвязан.

Децентрализованное и смешанное планирование наиболее целесообразно для крупных предприятий, насчитывающих значительное число производственных подразделений, а также для предприятий, выпускающих большую номенклатуру товаров, работающих на обширные рынки сбыта, имеющих непосредственные связи с конечными потребителями их продукции.

Характерной чертой организации планирования в современных условиях является преобладание смешанного планирования. При этом вопросами стратегического планирования занимается высшее звено управления предприятием, а вопросами текущего планирования – низовые звенья управления.

Рост масштабов, сложности производства, диверсификации выпускаемой продукции требует увеличения числа организационных подразделений и предоставления им оперативной самостоятельности, что ведет к децентрализации управления и планирования.

Однако предприятие в целом должно иметь общую стратегию развития, необходимы координация и контроль за деятельностью подразделений, эффективное распределение и использование ресурсов. В этом проявляется объективная потребность усиления централизации управленческой деятельности. Кроме того, в ведении правления фирмы целесообразно оставить такие функции, как фундаментальные исследования, материально-техническое снабжение, финансовую деятельность, повышение квалификации кадров и др.

Эти тенденции подтверждает опыт российских предприятий, в том числе опыт ПАО «Старт». ПАО «Старт» является крупным машиностроительным предприятием, в рамках которого выделен ряд заводов. На данном предприятии применяется сочетание централизованного планирования со стороны объединения в целом с оперативно хозяйственной самостоятельностью заводов и подразделений в рамках объединения.

Заводам в рамках ПАО «Старт» предоставляется оперативно-хозяйственная самостоятельность в маневрировании производственными ресурсами, в выборе путей выполнения плановых заданий, в мобилизации внутрипроизводственных резервов.

В соответствии с утвержденным по объединению планом, планово-экономический отдел объединения доводит до заводов контрольные цифры для разработки планов производства заводов на планируемый год.

Задания годового плана заводы прорабатывают на техническом совете и предоставляют свои предложения по плану производства в планово-экономический отдел объединения.

При этом при формировании заводских планов, наряду с обязательным выполнением централизованно установленного плана, заводы могут в установленном порядке набирать портфель заказов со стороны для полной загрузки рабочих на планируемый период, который согласуется с планово-экономическим отделом объединения.

Оценка деятельности объединения осуществляется на основании утверждаемых показателей. Утверждаемые показатели являются обязательными для выполнения и служат основой для оценки деятельности завода. Выполнение этих показателей дает право на премирование руководства завода.

Основными утверждаемыми на год и на квартал показателями для заводов в рамках ПАО «Старт» являются обязательная номенклатура товарной продукции в натуральном выражении, объем производства в розничных ценах, трудоемкость, рост производительности труда, общий фонд заработной платы, основные производственные фонды, нормируемые оборотные средства, ввод в действие основных фондов.

Опыт ПАО «Старт» подтверждает эффективность данной системы планирования и управления. Аналогичную смешанную систему можно порекомендовать и другим крупным предприятиям, возможно, с усилением степени децентрализации. В то же время малым и средним предприятиям лучше использовать централизованные системы планирования и управления.

Таким образом, учитывая особенности каждого конкретного предприятия, необходимо организовывать процесс планирования так, чтобы он наилучшим образом соответствовал условиям и особенностям предприятия. Это позволит сделать процесс планирования более действенным и эффективным.

Планирование на предприятиях различных организационно-правовых форм

Планы предприятия следует составлять, исходя из индивидуальных особенностей и характеристик предприятия. К таким особенностям могут быть отнесены, в частности, форма собственности и организационная форма управления, отраслевая принадлежность, а также размер предприятия (крупное, среднее, малое), производственный профиль (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий, в том числе и различных отраслей), тип производства и др.

Отличия планирования касаются степени самостоятельности предприятия в процессе составления планов, объема планирования по видам планов и степени их детализации, сроков плановых периодов, а также функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования.

Отличия касаются самой процедуры планирования, степени самостоятельности предприятия в процессе составления планов, объема планирования по видам планов и степени их детализации, сроков плановых периодов, а также функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования.

Что касается влияния форм собственности на планирование деятельности предприятий, необходимо отметить, что по характеру собственности различают следующие виды предприятий: частные, государственные, муниципальные, кооперативные и др.

Частные предприятия могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний, либо в форме объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе договоренностей между участниками объединения.

В зависимости от формы объединения предприятие может быть юридически и хозяйственно самостоятельным и само решать хозяйственные вопросы, планировать свою деятельность, отвечать по своим обязательствам (картель, синдикат) или может быть лишено хозяйственной и юридической самостоятельности, в этом случае оперативное руководство и планирование зависят от головной компании (трест).

Согласно Гражданскому кодексу РФ, в настоящее время выделяют следующие виды предприятий: хозяйственные товарищества, в том числе полные и коммандитные, и хозяйственные общества, в том числе, акционерные обще-

ства, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью.

Управление в полных товариществах осуществляется по общему согласию участников или, если предусмотрено, большинством голосов. Что касается коммандитных товариществ, управление там осуществляется полными товарищами, а вкладчики не в праве участвовать в управлении и ведении дел.

Высшим органом управления в хозяйственных обществах является собрание участников, в компетенцию которого входит изменение устава, утверждение годового плана и отчета, распределение прибыли. Собранием участников создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

В акционерных обществах создается Совет директоров, который принимает все текущие решения.

Таким образом, корпоративная собственность обуславливает необходимость отчетности, планирование с учетом выплаты дивидендов.

Государственные и муниципальные предприятия могут быть как чисто государственные, так и смешанные или полугосударственные. Государство или муниципалитет осуществляет контроль за деятельностью таких предприятий.

Степень самостоятельности в определении перспектив развития государственного и муниципального предприятия зависит от его вида.

По отношению к унитарным предприятиям, основанным на праве хозяйственного ведения, государство и местные органы власти решают вопросы об их создании, реорганизации и ликвидации, определяют направления их деятельности, контролируют использование по назначению и сохранность переданного им имущества.

По отношению к казенным предприятиям, основанным на праве оперативного управления, государство несет ответственность за результаты их деятельности. Убытки могут возмещаться из бюджета через субсидии, дотации, льготные кредиты. Казенные предприятия, как правило, не ориентированы на чисто коммерческие цели, поэтому государство ограничивает их самостоятельность, регламентирует хозяйственную деятельность, устанавливает цены и тарифы на продукцию, производимую ими.

Выполнение государственных контрактов накладывает определенный отпечаток на организацию предприятия вообще и на планирование в частности. Работа по контрактам, с одной стороны, способствует стабилизации хозяйственной деятельности, с другой стороны, она требует увязки текущей и перспективной деятельности предприятия, согласования его деятельности с под-

рядчиками, ориентации деятельности на определенного потребителя. В этом случае, как правило, сбыт продукции гарантирован. Кроме того, предприятию может быть оказано содействие в приобретении необходимых сырья и материалов, что также отражается на планировании. То есть появляются гарантии в выполнении планов.

Кооперативные предприятия можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры. Решения в них принимаются коллективно по принципу «один человек – один голос». Главный недостаток таких предприятий – слабость в политике инвестирования. Они склонны проедать свои прибыли и проявляют консерватизм в осуществлении рискованных проектов и внедрении технических новшеств.

Все это накладывает определенный отпечаток на организацию процесса планирования. Планирование на кооперативных предприятиях достаточно консервативно и осуществляется по принципу минимальной достаточности в пределах возможностей предприятия.

Большое влияние на планирование оказывает отраслевая принадлежность предприятия. При этом в процессе планирования рассматриваются показатели, специфические для каждой отдельной отрасли, планирование ориентируется на определенные среднеотраслевые нормы и нормативы.

В зависимости от **отраслевой принадлежности** в процессе планирования рассматриваются показатели, специфические для каждой отдельной отрасли, планирование ориентируется на определенные среднеотраслевые нормы и нормативы.

Кроме того, важным моментом, влияющим на планирование, является оценка степени зрелости отрасли. При оценке зрелости отрасли должен приниматься во внимание ряд факторов, в том числе: темпы ее роста, потенциал дальнейшего роста, существующий ассортимент изделий, состояние конкуренции, доля рынка, принадлежащая компании, меняется ли контингент покупателей и их платежеспособный спрос, насколько легко новому конкуренту попасть в эту область деятельности, какая применяется технология, на каком этапе развития она находится.

Анализ степени зрелости важен при планировании капиталовложений. По мере перехода отрасли от стадии зарождения к стадии роста, зрелости и упадка, существенно меняются финансовые показатели деятельности предприятия. При этом в ходе планирования исключаются крупные инвестиции в устаревшую отрасль.

Далее следует остановиться на влиянии размера предприятия на характер планирования. Размер предприятия (крупное, среднее, малое) является важнейшим фактором, влияющим на планирование, так как именно от размера

предприятия зависят объем и сроки планирования, степень централизации планирования и многие другие факторы.

Нужно сказать, что планирование сегодня, с одной стороны, превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, которая требует определенных экономических, материальных условий, с другой стороны, оно становится необходимым условием успешного функционирования любого предприятия.

От размера предприятия зависят объем, сроки и степень централизации планирования.

Крупному предприятию, которое оперирует значительными капиталами, несомненно, важно планировать свою деятельность на много лет вперед. Такие предприятия располагают соответствующими возможностями: специалистами, техникой, информацией. Малые и средние предприятия чаще всего такой возможности не имеют. Зачастую им достаточно планирования на более короткий период и в меньшем объеме. Малым и средним предприятиям бывает достаточно разрабатывать краткосрочные планы, в том числе: план сбыта, производства, запасов, заготовок, издержек, кадрового обеспечения, результатов деятельности предприятия, финансовый план и т.д. Однако им нужно также стремиться планировать перспективы развития предприятия, разрабатывать долгосрочные планы. Для малых предприятий часто достаточно одного бизнес-плана.

Проблемы с планированием у малых и средних предприятий, как правило, связаны с такими факторами, как:

- недостаток информации о состоянии рынка, его перспективах, поведении конкурентов и т.д.;
- ограниченность персонала, не хватает квалифицированных специалистов;
- привычный стиль работы руководителя предприятия. Он либо полагается лишь на свою интуицию и практический опыт, либо настолько загружен «текучкой», что физически не успевает заняться планированием.

В результате можно заметить, что в большинстве случаев малые и средние предприятия ориентированы лишь на ближайшую перспективу в рамках текущего года.

В этой связи крупным предприятиям можно рекомендовать использовать свой планово-административный аппарат не только для внутрипроизводственного планирования, но и для координации и планирования деятельности субподрядчиков как это делается за рубежом. В этом случае планы малых и средних предприятий будут производными от контрактов с крупными предприятиями.

На крупных предприятиях на планирование большое влияние оказывают формы связей с материнской компанией.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, основные общества имеют право создавать дочерние и зависимые общества. При этом основное общество имеет право давать дочерним обществам обязательные для выполнения указания.

Как организационно-экономический центр управления, материнская компания осуществляет контроль за деятельностью дочерних предприятий по научно-технической, производственной, технологической и другим линиям.

Средства и методы управления и планирования деятельности предприятия во многом зависят от формы организации материнской компании, которая может выступать в виде оперативно-производственной или холдинговой. Эти формы ее организации имеют принципиальные отличия.

На предприятиях, где материнская компания выступает как оперативно-производственная, то есть материнская компания сама непосредственно занимается производственной деятельностью, производственные отделения обычно создаются в форме дочерних предприятий. Дочерние предприятия, в этом случае, наделяются хозяйственной и юридической самостоятельностью и достаточно свободны в определении стратегических планов своего развития.

Материнская холдинговая компания сама не занимается производственной деятельностью, а лишь концентрирует у себя контрольные пакеты акций производственных компаний, которые обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но подчиняются холдингу в финансовом отношении.

Материнская холдинговая компания осуществляет управление методами финансового воздействия, устанавливая для каждой фирмы основные финансовые показатели: размер прибыли, издержки производства, размеры и способы перевода дивидендов, способы перевода прибылей. Эти показатели являются исходными при разработке планов дочерними предприятиями.

Кроме того, материнская холдинговая компания осуществляет централизованное управление в целом путем выработки глобальной политики и координации совместных действий предприятий по таким важнейшим экономическим аспектам, как определение объема и направлений капиталовложений, выработка единой тактики и стратегии на рынке, реорганизация компаний и осуществление межфирменных связей.

Дочерние компании в этом случае практически автономны в решении важнейших вопросов своей производственной деятельности, в частности специализации производства, обновления ассортимента продукции, найма рабочей силы.

Что касается особенностей планирования, прежде всего необходимо отметить, что при разработке перспективных планов целесообразно устанавливать различные плановые периоды для материнской компании и ее производ-

ственных отделений: филиалов и дочерних компаний, а также различные сроки по планам разных типов.

Характер планирования во многом зависит от структуры производства – является оно специализированным или диверсифицированным по номенклатуре выпускаемой продукции.

На специализированных предприятиях с узким ассортиментом выпускаемой продукции приоритетное значение имеет увеличение доли на рынке. В системе перспективного планирования таких предприятий наибольшее значение должно придаваться объему продаж, темпам роста, массе прибыли и доле на рынке. Ключевыми проблемами для них являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования на специализированных предприятиях обычно равен пяти годам, а прогнозирование должно охватывать достаточно длительный период на перспективу. При этом основной упор должен делаться на разработку структуры предприятия и обоснование новых инвестиционных проектов.

На специализированных предприятиях приоритетное значение имеет увеличение доли на рынке.

Диверсифицированные предприятия особое значение придают поиску рынков сбыта и потребителей новых видов продукции. При оценке деятельности таких предприятий основной упор делается на получение прибыли, которая служит здесь общим измерителем и показателем результатов деятельности предприятия.

Диверсифицированные предприятия особое значение придают поиску рынков сбыта и потребителей новых видов продукции.

Диверсифицированным предприятиям целесообразно использовать планирование на более короткие сроки, чем для специализированных предприятий. При этом основными показателями для диверсифицированных предприятий являются: объем продаж, темпы роста, масса прибыли, прибыль на единицу объема продаж. В качестве целей для производственных отделений диверсифицированного предприятия устанавливают: объем продаж, прибыль, прибыль на единицу объема продаж, долю на рынке. Причем ключевую проблему на таких предприятиях составляет выравнивание колебаний прибыли по разным видам продукции, что в конечном итоге ограничивает уровень колебания совокупной прибыли в фирме в целом.

На организацию процесса планирования влияет также тип производства продукции на предприятии. В зависимости от типа выделяют индивидуальное, серийное и массовое производства.

При индивидуальном производстве планирование целесообразно вести по отдельным заказам или продуктам. При этом продукция обычно не изготавливается на склад, хотя на случай необходимости такая возможность должна предусматриваться.

При серийном производстве разнообразные изделия выпускаются на склад или по индивидуальным заказам, которые носят разнообразный характер и касаются достаточно большого количества продукции. Этот метод производства является наиболее сложным с точки зрения планирования производства и контроля издержек. При этом в условиях мелкосерийного производства целесообразно вести планирование по отдельным заказам, а в условиях крупносерийного производства должно вестись на основе прогноза сбыта предприятия.

Что касается массового производства, его характерными особенностями являются: выпуск продукции на склад и сведение функций производственного планирования и контроля к обеспечению непрерывного выпуска продукции путем контроля складских запасов. При этом возможны два подхода к планированию: первый предусматривает наличие значительных планируемых запасов компонентов у сборочных заводов, второй путь предусматривает организацию планирования таким образом, чтобы детали поступали на предприятие синхронно в нужное место и в должное время, практически исключая наличие запасов, как это делается в Японии. План производства в условиях массового производства составляется на базе прогноза продажи товаров, а индивидуальные заказы от потребителей на предприятие не поступают. При этом планирование целесообразно вести по процессам.

При индивидуальном производстве планирование целесообразно вести по отдельным заказам или продуктам.

В условиях серийного производства планирование должно вестись на основе прогноза сбыта предприятия.

Вопросы для контроля знаний

1. Охарактеризуйте особенности планирования на зарубежных предприятиях.
2. Какие особенности планирования в компании «Амэлектрик»?
3. Какие особенности планирования в компании «Бриджстоун тайр энд раббер»?
4. Какие особенности планирования в немецкой компании «Кайзер алюминимум энд кэмикл корпорейшн»?
5. Какова специфика планирования на японских предприятиях?
6. Какие особенности планирования у компании «Хитачи»?

7. Какова специфика методики глобального планирования, разработанной специалистами ЮНКТАД?
8. В чем особенности концепции планирования, применяемой на российских предприятиях?
9. В чем особенности концепции планирования, предложенной Ю. Пурденко?
10. Какие виды планов следует разрабатывать в современных условиях?
11. На какие сроки следует разрабатывать планы?
12. В чем состоят проблемы учета инфляционных факторов при планировании деятельности предприятия?
13. Каковы основные способы учета инфляционных факторов?
14. Каковы особенности и условия применения централизованного, децентрализованного и смешанного планирования?
15. Охарактеризуйте основные факторы, влияющие на планирование деятельности предприятия, и оценка их влияния на планирование.
16. Каковы особенности планирования на предприятиях различных форм собственности?
17. Каковы особенности планирования на предприятиях различных организационных форм?
18. Охарактеризуйте особенности планирования в зависимости от отраслевой принадлежности.
19. Каковы особенности планирования на малых, средних и крупных предприятиях?
20. Охарактеризуйте особенности планирования в зависимости от типа производства.
21. Каковы особенности планирования в зависимости от структуры производства?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**СОДЕРЖАНИЕ
ПРОЦЕССА
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

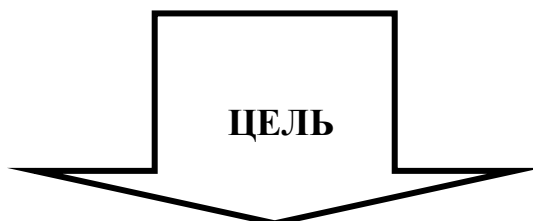
ФУНКЦИИ БЮДЖЕТОВ

ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

**ПОДХОДЫ
К РАЗРАБОТКЕ
БЮДЖЕТОВ**

**ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

ГЛАВА 1.6. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ



**ПОКАЗАТЬ СОДЕРЖАНИЕ,
ЗНАЧИМОСТЬ
И ОСОБЕННОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Глава 1.6. Бюджетирование

Содержание процесса бюджетирования

Процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Бюджеты обеспечивают взаимосвязь доходов и расходов на основании взаимосвязи показателей развития предприятия с его финансовыми ресурсами.

Процесс бюджетирования на предприятии объединяет работу по составлению оперативного, финансового и общего бюджетов, управлению и контролю за выполнением бюджетных показателей.

Бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей. Данные бюджета планируют будущие финансовые операции, т.е. бюджет создается до выполнения предполагаемых действий. Это и определяет роль бюджета как основы для контроля и оценки эффективности деятельности предприятия.

Бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей.

Целью бюджетного управления является осуществление бездефицитного и бесперебойного финансирования текущей деятельности, экономического и социального развития предприятия.

Достоинства использования бюджетирования связаны с тем, что оно позволяет на основе расчета и анализа финансовых параметров заранее оценивать состоятельность бизнеса, обеспечивая, таким образом, финансовую устойчивость компании.

Целью бюджетного управления является осуществление бездефицитного и бесперебойного финансирования текущей деятельности, экономического и социального развития предприятия.

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать компанию «прозрачной» и, соответственно, более привлекательной для инвесторов. И, наконец, бюджетирование позволяет выявить и вовлечь в дело неработающие или неэффективные активы предприятия, оптимизировать их структуру.

Основные требования к информации, содержащейся в бюджете, следующие: достаточность, избыточность, ясность и доступность. Конкретные формы составления бюджета каждое предприятие выбирает самостоятельно.

Бюджетный период, как правило, охватывает краткосрочный аспект планирования (год, квартал), однако, бюджеты, связанные с капитальными вложениями, составляются и на более длительный период – пять, десять лет.

Функции бюджетов

Бюджеты выполняют следующие функции:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации. Составление бюджета основано на уточнении и детализации стратегических планов на заданный бюджетом период.

2. Коммуникация и координация различных подразделений предприятия и видов деятельности, подразумевающие согласование интересов отдельных работников и групп в целом по предприятию для достижения намеченных целей. Бюджет способствует выявлению слабых звеньев в организационной структуре, решению проблем коммуникации и распределения ответственности между исполнителями.

3. Ориентация руководителей всех рангов на достижение задач, поставленных перед их центрами ответственности.

4. Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины. В качестве основы для оценки выполнения плана центрами ответственности лучше использовать именно бюджетные данные, а не отчетные данные прошлых лет. Это связано с тем, что текущая деятельность может отличаться от прошлой изменениями в технологии, составе персонала, ассортименте продукции или новыми общеэкономическими условиями.

5. Повышение профессионализма менеджеров. Составление бюджетов способствует детальному изучению деятельности своих подразделений и взаимоотношений между центрами ответственности на предприятии.

Виды бюджетов

Несмотря на то, что бюджет не имеет стандартизированных норм, определяемых государственными органами, наиболее широко используется структура общего бюджета с выделением оперативного и финансового бюджетов.

Общий бюджет – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом.
--

Общий бюджет (основной бюджет) – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Операционный (текущий, периодический, оперативный) бюджет – это система бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемыми на предстоящий период для сегмента или отдельной функции организации.

Составление общего бюджета начинается именно с операционного бюджета, первым шагом в котором является бюджет продаж. Целью и заключительным этапом процесса составления операционного бюджета выступает бюджетный отчет о прибылях и убытках. В ходе составления операционного бюджета формируются бюджеты различных расходов (на закупку сырья и материалов, коммерческих и административных расходов и т.п.).

Операционный бюджет – это система бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемыми на предстоящий период для сегмента или отдельной функции организации.

Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализации, ценах и, соответственно, о выручке от реализации. Он является отправной точкой всего процесса бюджетирования и наиболее спорным моментом. Термин «планирование продаж» необходимо отличать от термина «прогнозирование продаж». Последний термин отражает оценку, предсказание, которое впоследствии может стать, а может и не стать бюджетом продаж. Прогноз превращается в бюджет, если допускается его реальность. Сложность окончательного расчета бюджета продаж связана с тем, что объем реализации определяется не только производственными возможностями предприятия, но и факторами конъюнктуры:

- деятельностью конкурентов;
- общим положением на национальном и мировом рынках;
- политикой ценообразования;
- сезонными колебаниями спроса и поставок;
- объемом платежеспособного спроса;
- результативностью рекламы;
- качеством продукции и т.д.

Расчет объема реализации осуществляется на основе статистических методов с использованием экономико-математических моделей, а также на основе экспертных оценок. Форма для расчета бюджета продаж представлена в табл. 3.

Таблица 3

Бюджет продаж

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1. Ожидаемые продажи товара А, шт.					

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
2. Цена товара А, д. е.					
3. Ожидаемая выручка от реализации товара А, д. е. гр. 1 * гр. 2					
...					
4. Совокупная выручка по товарам					

На базе бюджета продаж формируются бюджет производства. *Бюджет производства* показывает, сколько единиц продукции или услуг необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и требуемый уровень запасов. Форма для расчета бюджета производства представлена в табл. 4.

На базе бюджета производства формируются бюджеты затрат. *Бюджет затрат* характеризует затраты на производство и реализацию продукции или на внедрение нового технологического процесса (бюджет закупки сырья и материалов, бюджеты коммерческих и административных расходов, бюджет по труду и т.п.). Для составления этих бюджетов необходимо:

- 1) определить объем затрат;
- 2) сгруппировать затраты с учетом специфики процесса производства и изменений объема реализации продукции;
- 3) вычислить нормативы (стандарты) общепроизводственных, коммерческих и административных расходов на предстоящий период.

Таблица 4

Бюджет производства шт.

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1. Планируемые продажи					
2. Желательный запас готовой продукции на конец периода					
3. Общая потребность в изделиях (гр. 1 + гр. 2)					
4. Запас готовой продукции на начало периода					
5. Количество единиц, подлежащих изготовлению (гр. 3 – гр. 4)					

Бюджет прямых затрат сырья и материалов разрабатывается на основе данных об объемах производства и нормативах затрат сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы. В результате определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении. Форма для расчета бюджета прямых затрат сырья и материалов представлена в табл. 5.

Таблица 5

Бюджет прямых затрат сырья и материалов

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
1. Подлежит изготовлению единиц изделия, шт.					
2. Потребность в материале на единицу изделия, кг					
3. Потребность в материале для производства, кг (гр. 1 * гр. 2)					
4. Желательный запас материала на конец периода, кг					
5. Общая потребность, кг (гр. 3 + гр. 4)					
6. Запас материала на начало периода, кг					
7. Материалы, подлежащие закупке, кг (гр. 5 + гр. 6)					
8. Цена единицы материала, д. е.					
9. Стоимость закупок, д. е. (гр. 7 * гр. 8)					

Бюджет прямых затрат на оплату труда учитывает затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). При этом учитываются объемы производства продукции и нормативы оплаты труда. Форма для расчета бюджета прямых затрат на оплату труда представлена в табл. 6.

Таблица 6

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1. Подлежит изготовлению изделий, шт.					
2. Прямые затраты труда в часах на 1 изделие, ч					
3. Итого часов					
4. Стоимость прямых затрат труда в час, д. е.					
5. Общая стоимость прямых затрат труда, д. е. (гр. 3 * гр. 4)					

Бюджет переменных накладных расходов рассчитывается по статьям накладных расходов, в том числе амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы в зависимости от принятого на предприятии базового показателя (объема производства, прямых затрат труда и т.д.) Форма для расчета бюджета переменных общезаводских накладных расходов представлена в табл. 7.

Таблица 7

Бюджет переменных общезаводских накладных расходов, д. е.

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
1. Запланированные прямые затраты труда, ч					
2. Переменная ставка накладных расходов					
3. Планируемые переменные накладные расходы, д. е. (гр. 1 * гр. 2)					
4. Планируемые постоянные накладные расходы, д. е.					
5. Общие планируемые накладные расходы, д. е. (гр. 3 + гр. 4)					
6. Амортизация, д. е.					
7. Выплаты денежных средств по накладным расходам, д. е. (гр. 5 – гр. 6)					

Бюджет торговых и административных расходов включает в себя постоянные накладные расходы, зависящие от специфики деятельности предприятия. Форма для расчета бюджета торговых и административных расходов представлена в табл. 8.

Таблица 8

Бюджет торговых и административных расходов, д. е.

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
1. Ожидаемые продажи, шт.					
2. Переменные торговые и административные расходы на ед. продукции, д. е.					
3. Планируемые переменные расходы, д. е. (гр. 1 * гр. 2)					
4. Планируемые постоянные торговые и административные расходы, д. е., в том числе: – реклама – страхование – заработная плата служащим – аренда – налоги					
5. Общие планируемые торговые и административные расходы, д. е. (гр. 3 + гр. 4)					

На основе оперативных бюджетов составляется *бюджетный отчет о прибылях и убытках*. Форма для расчета бюджетного отчета о прибылях и убытках представлена в табл. 9.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются объем и структура предполагаемых источников средств и планируемые направления их использования. Финансовый бюджет состоит из бюджета денежных средств, бюджета капитальных вложений и бюджетного баланса. Финансовый бюджет составляется с учетом информации, содержащейся в бюджетном отчете о прибылях и убытках.

Таблица 9

Бюджетный отчет о прибылях и убытках, д. е.

Показатель	Доходы	Расходы
1	2	3
1. Продажи, д. е.		
2. Переменные расходы, д. е., в том числе: – переменная стоимость продаж – переменные торговые и административные расходы		
3. Маржинальный доход (гр. 1 – гр. 2)		
4. Постоянные расходы, д. е., в том числе: – общезаводские накладные расходы – торговые и административные расходы		
5. Прибыль от продаж, д. е. (гр. 3 – гр. 4)		
6. Расходы на выплату процентов, д. е.		
7. Прибыль до налогообложения, д. е. (гр. 5 – гр. 6)		
8. Налог на прибыль 20 %, д. е. (гр. 7 * 20 %)		
9. Чистая прибыль, д. е. (гр. 7 – гр. 8)		

Бюджет движения денежных средств – это план денежных поступлений и платежей. При расчете бюджета движения денежных средств принципиально важно учитывать время фактических поступлений и платежей, а не время исполнения хозяйственных операций. Форма для расчета бюджета движения денежных средств представлена в табл. 10.

Бюджет капитальных вложений разрабатывается на основе выбранного критерия рентабельности инвестиций и определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить.

Таблица 10

Бюджет движения денежных средств, д. е.

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
1. Кассовый остаток на начало периода, д. е.					
2. Поступления от покупателей, д. е.					
3. Итого денежных средств, д. е. (гр. 1 + гр. 2)					

Показатель	Квартал				Итого
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
4. Выплаты, д. е., в том числе: – основные производственные материалы – оплата труда производственных рабочих – общезаводские накладные расходы – торговые и административные расходы – закупка оборудования – налог на прибыль (из баланса на начало периода)					
5. Излишки (дефицит) денежных средств (гр. 3 – гр. 4)					
6. Финансирование, д. е., в том числе: – кредитование – погашение долгов (–) – выплата процентов (–)					
7. Кассовый остаток на конец периода, д. е. (гр. 5 + гр. 6)					

Информация, содержащаяся в этом бюджете, влияет на бюджет движения денежных средств (затрагивая вопросы выплаты процентов), на бюджетный отчет о прибылях и убытках, на бюджетный бухгалтерский баланс (изменяя величину основных средств и других долгосрочных активов).

Завершающим шагом в процессе подготовки общего бюджета служит разработка *бюджетного бухгалтерского баланса*, который характеризует изменения в финансовом и имущественном положении предприятия при условии выполнения запланированных в предыдущих бюджетах хозяйственных и финансовых операций. Форма для расчета бюджетного бухгалтерского баланса представлена в табл. 11.

Подходы к разработке бюджетов

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, особенностей деятельности, распределения полномочий и т.д.

К двум основным типам бюджетов следует отнести бюджеты, разработанные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз».

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Таблица 11

Бюджетный бухгалтерский баланс, д. е.

АКТИВЫ		ПАССИВЫ	
Оборотные средства:		Краткосрочные обязательства:	
денежные средства		счета к оплате	
дебиторская задолженность		налог на прибыль, подлежащий оплате	
материальные запасы		Итого краткосрочных обязательств	
запасы готовой продукции		Собственный капитал:	
Итого оборотных средств		акционерный капитал	
Основные средства:		нераспределенная прибыль	
земля		Итого собственного капитала	
здания и оборудование		Долгосрочные обязательства:	
накопленный износ		кредит	
Основные средства – нетто			
Итого активов		Итого пассивов	

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз на рассматриваемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.д. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование «сверху вниз» преобладает. Однако, на практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих методов.

Бюджеты подразделяются на долгосрочные и краткосрочные. В западной практике долгосрочным считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным – на период не более одного года. Для современных российских условий представляется рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными – от полугода до года.

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяется в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его. А долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы пролонгируется вперед еще на один период.

Постатейные бюджеты предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

Кроме того, используются так называемые постатейные бюджеты (line-item budget), которые предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В западной практике такой подход широко применяется для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена. В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

Получили распространение бюджеты с временным периодом (Lapsing Budget), которые предполагают, что неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций. Так как позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расходование бюджетных средств, когда в

Бюджеты с временным периодом предполагают, что неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период.

конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Бюджет с нулевым уровнем каждый раз создается заново «с нуля».

Выделяют гибкие и статичные бюджеты. В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства, в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Выделяют преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем (Incremental and Zero-Base Budget). Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз создается заново «с нуля». В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередной разработке бюджета лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет формируется на основе шаблона, в который при очередной разработке бюджета лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако, он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

Опыт организация процесса бюджетирования на предприятиях

Многие российские предприятия понимают необходимость применения системы бюджетного управления. Однако внедрение данной системы сталкивается с определенными трудностями. В частности, существует проблема разработки методики, прописывающей порядок и регламент разработки основных документов бюджетного управления, адаптированной к специфике конкретного предприятия, к его финансовой структуре.

В этой связи особый интерес представляет опыт организации процесса бюджетного управления в ПАО «Старт», где данная проблема решается достаточно успешно.

Бюджетное управление в ПАО «Старт», базируется на принципах директивности экономических показателей и нормативов; сбалансированности доходов и расходов, поступлений и платежей; долевого расходования денежных средств; приоритетности в финансировании расходов.

Принцип директивности экономических, финансовых показателей и нормативов позволяет использовать методы директивного планирования для установления жестких границ и экономических пропорций финансового плана объединения. Данный принцип реализуется посредством разработки бюджетной директивы и формирования на ее основе бюджетных заявок и системы бюджетов.

Принцип сбалансированности доходов и расходов, поступлений и платежей исключает превышение расходов над доходами, заставляет подразделения объединения «жить по средствам». Сбалансированность осуществляется путем управления расходной частью бюджетов через установление соответствия величины расходов определенному уровню фактических доходов объединения.

В результате реализации принципа долевого расходования денежных средств достигается направленность и «прозрачность» расходования денежных средств, создаются предпосылки для эффективной организации бюджетного контроля. Реализация данного принципа осуществляется посредством группировки затрат по различным признакам, формирования системы бюджетов целевых фондов, финансирования расходов строго по целевому назначению в пределах установленных лимитов.

Принцип приоритетности в финансировании расходов позволяет в условиях дефицита денежных средств распределить ограниченные финансовые ресурсы с учетом их потенциальной отдачи, финансировать наиболее значимые потребности объединения. Принцип реализуется путем директивного установления очередности оплаты различных видов расходов как за счет собственных, так и заемных средств.

Внедрение бюджетного управления связано с формированием определенной финансовой структуры предприятия, которая представляет собой совокупность центров финансового учета (ЦФУ).

Финансовая структура ПАО «Старт», соответствует экономической модели деятельности предприятия, ориентированной на получение маржинальной прибыли на уровне объединения в целом (без сегментации деятельности по отдельным проектам). В пределах маржинальной прибыли происходит финанси-

рование косвенных расходов, расходов по техническому, социальному развитию объединения, материальному поощрению, образованию производственного задела, не обеспеченного контактами.

Основными центрами финансового учета ПАО «Старт», являются про-фит – центр ПАО «Старт», в целом и центры затрат, т.е. целевые фонды финан-сирования затрат, сгруппированных по экономическому содержанию.

Финансовая структура ПАО «Старт», включает следующие центры затрат:

- фонд прямых затрат;
- фонд заработной платы прочего промышленно-производственного пер-сонала;
- фонд обеспечения жизнедеятельности;
- фонд накладных расходов;
- фонд налоговых отчислений и финансовых обязательств;
- фонд социального развития;
- фонд технического развития.

Целевым фондом управляет его директор, который несет ответственность за расходование средств фонда.

Процесс бюджетного управления состоит из следующих взаимосвязан-ных основных этапов:

- этап подготовки к планированию системы бюджетов на год;
- этап планирования системы бюджетов;
- этап исполнения системы бюджетов.

Рассмотрим процесс формирования бюджетных документов на каждом из этапов бюджетного управления.

Этап подготовки к планированию системы бюджетов на год включает в себя разработку бюджетной директивы и формирование на ее основе бюджет-ных заявок целевых фондов.

Бюджетная директива – это основополагающий документ для системы бюджетного управления. Она задает показате-ли эффективности деятельности, регламенти-рует привлечение заемных средств, определяет основные бюджетные пропорции и приоритеты финансирования.

Основной информацией, используемой для планирования показателей бюджетной ди-рективы, служат финансовый анализ деятель-ности предприятия за предыдущий год, товар-

Бюджетная директива за-дает ограничения и нормати-вы образования целевых фондов, регламентирует процедуру оценки основных показателей консолидиро-ванного бюджета доходов и расходов, формирования консолидированного бюдже-та движения денежных средств.

ная программа на планируемый год и др. Анализ деятельности предприятия позволяет оценить технико-экономические показатели деятельности предприятия, выявить резервы и возможные изменения в активах и пассивах в ближайшее время.

Бюджетная директива задает ограничения и нормативы образования целевых фондов, регламентирует процедуру оценки основных показателей консолидированного бюджета доходов и расходов, формирования консолидированного бюджета движения денежных средств.

Бюджетная директива в ПАО «Старт», включает в себя следующие показатели: порог рентабельности предприятия, маржинальная рентабельность, предельный уровень внешних заимствований в процентах от объема доходов на год, предельный уровень ставки привлечения заемных средств, средний курс доллара США на планируемый год в рублях, нормативы образования целевых фондов предприятия.

Одновременно с составлением бюджетной директивы подразделения объединения составляют бюджетные заявки. Бюджетная заявка – это финансовый документ, содержащий объем предстоящих платежей для финансирования расходов по определенному целевому фонду.

Бюджетная заявка по фонду прямых расходов содержит расходы предприятия с разбивкой по планируемым контрактам. Планирование затрат по фонду прямых расходов осуществляет бюро планирования цен и себестоимости планово-экономического управления на основании плановых калькуляций по контрактам, специальных смет и протоколов согласования цен.

Фонд обеспечения жизнедеятельности отражает расходы предприятия по поддержанию деятельности объединения. Данный фонд по контрактам не делится, так как данные затраты не могут быть отнесены напрямую на конкретные изделия и поэтому распределяются опосредованно. Основными документами для планирования данного фонда являются сметы вспомогательного обслуживания производства, отделов и управлений, а также сметы общепроизводственных и общехозяйственных расходов по объединению.

Фонд финансовых обязательств отражает расходы предприятия по гашению кредита и процентов по нему в планируемом году в соответствии с заключенными договорами.

Фонд социального развития – отражает расходы предприятия на содержание социальной сферы. Основными документами, на основании которых формируется бюджетная заявка по данному фонду, являются плановые сметы

затрат на содержание подразделений социальной сферы и капитальное строительство объединения.

Фонд технического развития включает в себя все расходы предприятия, связанные с капитальными вложениями на развитие и совершенствование производства, создание новых и совершенствование применяемых технологий, использование новых видов сырья и материалов, переоснащение производства, приобретение оборудования и т.д. Формирование затрат по данному фонду осуществляется на основании плана технического развития производства, составляемого ежегодно отделом технического развития объединения.

Бюджетные заявки передаются в бюро планирования бюджетов планово-экономического управления объединения. На основе бюджетной директивы и бюджетных заявок целевых фондов осуществляется формирование основных показателей консолидированного бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств по фондам, консолидированного бюджета движения денежных средств.

Консолидированный бюджет доходов и расходов регламентирует расходы целевых фондов в соответствии с прогнозируемыми доходами от реализации продукции, основных фондов и от эмиссии акций предприятия при заданной эффективности деятельности.

Консолидированный бюджет доходов и расходов – это один из основных документов системы бюджетного управления. Он регламентирует расходы целевых фондов в соответствии с прогнозируемыми доходами от реализации продукции, основных фондов и от эмиссии акций предприятия при заданной эффективности деятельности.

Консолидированный бюджет доходов и расходов разрабатывается на год с разбивкой по кварталам. Полученные оценки суммарных доходов и расходов целевых фондов на год с поквартальной разбивкой используются как ориентиры при разработке графиков движения денежных средств и составления консолидированного бюджета движения денежных средств.

Консолидированный бюджет движения денежных средств обеспечивает сбалансированность по величине и синхронизацию по времени поступлений и выбытия денежных средств с учетом остатков незавершенного производства, остатков денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности. Бюджет регламентирует оплату расходов целевых фондов в соответствии с установленными

Консолидированный бюджет движения денежных средств обеспечивает сбалансированность по величине и синхронизацию по времени поступлений и выбытия денежных средств с учетом остатков незавершенного производства, остатков денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности.

лимитами при условии своевременного поступления запланированных денежных средств от производственной, инвестиционной и финансовой деятельности при заданных параметрах привлечения заемных средств.

Утверждение консолидированного бюджета движения денежных средств производится одновременно с утверждением консолидированного бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств по целевым фондам, прогноза структуры баланса. Все перечисленные виды бюджетов утверждаются Советом директоров.

Завершающим этапом бюджетного управления является этап исполнения бюджетов, включающий мониторинг, контроль и анализ исполнения бюджетов, формирование реестров платежей.

При этом отслеживаются и сравниваются фактические данные всех показателей бюджетных документов с их плановыми величинами; определяются отклонения показателей в абсолютном и относительном выражении.

На основании проведенного анализа формируются отчеты об исполнении бюджетов; составляются аналитические записки с описанием причин и оценкой критичности отклонений фактических значений от плановых для исполнения системы бюджетов, разрабатываются оперативные реестры платежей.

Таким образом, система бюджетного управления в ПАО «Старт», поставлена достаточно хорошо, и данный опыт может быть полезен при разработке системы бюджетного управления на других предприятиях.

Вместе с тем в ПАО «Старт», существует ряд проблем, в том числе наблюдается расхождение между показателями бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств. При планировании рентабельной деятельности по бюджету доходов и расходов возникает значительный дефицит денежных средств, требующий дополнительного привлечения заемных средств в крупных размерах. Данное расхождение связано с несовпадением бюджетного периода с длительностью финансового цикла по контрактам. В этой связи на объединении следует решать проблему выбора оптимальных бюджетных пропорций и сроков разработки бюджетов. Однако, данные проблемы требуют отдельного рассмотрения.

Вопросы для контроля знаний

1. Что такое бюджет?
2. Каковы цели процесса бюджетирования?
3. Охарактеризуйте функции бюджетов.
4. В чем особенности общего бюджета?

5. В чем особенности операционного бюджета?
6. Каким образом разрабатывается бюджет продаж?
7. Как разрабатывается бюджет производства?
8. Какие элементы включает в себя бюджет затрат?
9. Каким образом разрабатывается бюджет прямых затрат сырья и материалов?
10. Каким образом разрабатывается бюджет прямых затрат на оплату труда?
11. Каким образом разрабатывается бюджет общезаводских накладных расходов?
12. Каким образом разрабатывается бюджет торговых и административных расходов?
13. Каким образом разрабатывается бюджетный отчет о прибылях и убытках?
14. Каким образом разрабатывается бюджет движения денежных средств?
15. Каким образом разрабатывается бюджетный бухгалтерский баланс?
16. Охарактеризуйте особенности разработки бюджетов «сверху-вниз».
17. Охарактеризуйте особенности разработки бюджетов «снизу-вверх».
18. В чем особенность постатейных бюджетов?
19. В чем особенности бюджетов с временным периодом?
20. В чем особенности гибких и статичных бюджетов?
21. В чем особенность преемственных бюджетов?
22. В чем особенность бюджетов с нулевым уровнем?
23. Что такое бюджетная директива?
24. Охарактеризуйте особенности процесса бюджетирования на ПАО «Старт».
25. Каковы основные проблемы бюджетирования?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ

**ПОНЯТИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ-
СКОГО ДОГОВОРА**

**ПОДХОДЫ
К РАЗРАБОТКЕ
ДОГОВОРА**

**ПОДХОДЫ
К ЗАКЛЮЧЕНИЮ
И ПОДПИСАНИЮ
ДОГОВОРА**

**ОСОБЕННОСТИ
РАСТОРЖЕНИЯ
ДОГОВОРА**

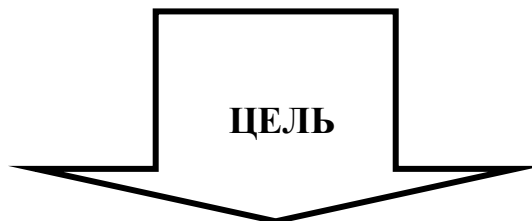
**ДОГОВОР КУПИ-
ПРОДАЖИ**

**ЛИЗИНГОВЫЕ
ОПЕРАЦИИ
И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ**

**ФАКТОРИНГОВЫЕ
ОПЕРАЦИИ
И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ**

**ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ
ОПЕРАЦИИ
И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ**

ГЛАВА 1.7. Предпринимательские договоры при разработке и реализации планов



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
РАЗРАБОТКИ, ЗАКЛЮЧЕНИЯ
И РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРОВ.
РАССМОТРЕТЬ ОСОБЕННОСТИ
ДОГОВОРА КУПИ-ПРОДАЖИ.
РАССМОТРЕТЬ ОСОБЕННОСТИ
ЛИЗИНГОВЫХ, ФАКТОРИНГОВЫХ
И ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ
И ОФОРМЛЕНИЯ ДОГОВОРОВ.**

Глава 1.7. Предпринимательские договоры при разработке и реализации планов

Понятие предпринимательского договора

Договор (контракт, соглашение) – форма закрепления, чаще всего письменная, партнерских связей. В договоре фиксируется предмет договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренности. Письменная форма договора – основа рассмотрения возникающих претензий. В предпринимательстве различают два типа договоров:

Договор (контракт, соглашение) – форма закрепления, чаще всего письменная, партнерских связей.

- 1) учредительный;
- 2) предпринимательский (хозяйственный).

Учредительный договор – письменный документ, свидетельствующий волеизъявлении физических и юридических лиц по образованию новой организации – правовой структуры для реализации конкретной предпринимательской идеи. Разновидность договора является устав, в котором определяется название, месторасположение, предмет деятельности фирмы, а также содержатся сведения о размере уставного капитала, номинальной стоимости акций для АО, доли партнеров, а также вопросы, касающиеся распределения прибыли. Устав обязательно содержит информацию об органах управления (общее собрание, правление, генеральный директор).

Необходимо помнить, что ряд фирм при заключении договоров ограничивают полномочия генерального директора. С этой целью в уставе указывается, что генеральный директор вправе единолично заключать договора по совершению сделок на сумму, не превышающую 1 млн р. или др. Для подписания сделки на большую сумму генеральный директор должен получить письменное соглашение не менее, чем двух участников общества. Сделка, совершаемая с превышением полномочий, признается недействительной.

Предпринимательский договор – волеизъявление сторон по поводу осуществления предпринимательского процесса, не предполагающее объединение договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую структуру.

Выделяют следующие виды хозяйственных договоров: договор купли-продажи, договор имущественного найма, договор аренды, договор лизинга, договор комиссии, агентский договор и др.

Подходы к разработке договора

Договор – компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из сторон для получения эффекта, который лежит в основе сделки. Поскольку договор – это компромисс сторон, форма его заключения может носить производственный характер, хотя чаще всего используются типовые формы договоров. Существуют определенные требования разработке договоров. Структура договора: преамбула, основная и заключительная части.

Преамбула – введение в договор, которое содержит название договора, место и время его заключения; фиксирование факта заключения договора; наименовании сторон.

Преамбула – своеобразное введение в договор, которое содержит название договора, место и время его заключения (иногда в заключительной части); фиксирование факта заключения договора в соответствии с теми условиями, которые указываются в тексте договора; наименовании сторон, при этом продавец (передающая сторона) называется первой, а покупатель – второй.

В качестве договаривающихся сторон могут выступать физические и юридические лица, при этом важно подтвердить дееспособность сторон.

Основная часть договора подразделяется на специфические и общие условия. К специфическим относятся те условия, которые характерны для данной сделки, но к другим сделкам

Специфические условия характерны для данной сделки, но к другим сделкам будут вряд ли применены.

будут вряд ли применены. К ним относят: предмет договора и количество товара, качество товара, цена, а также скидки и надбавки к ней, условия поставки, срок платежа, маркировка и упаковка, вопросы перехода права собственности на товар, ответственность на товар, запретительная оговорка.

К общим условиям договора относятся положения, которые включаются во все договоры независимо от их содержания. Общие условия: арбитражная оговорка, форс-мажор.

Общие условия включаются во все договоры независимо от их содержания.

Заключительная часть договора содержит юридические адреса сторон. Все положения, которые являются неотъемлемыми частями договора, подписи сторон, указание места и даты заключения договора, если это не указано в преамбуле.

При разработке договоров предприниматель старается сформулировать условия договора в наиболее выгодной для себя, но и применимой для партнера форме.

Особенности разработки специфических условий:

1. *Предмет договора.* Формулирование этого условия зависит от вида сделки. Здесь необходима ясность, четкость и невозможность неоднозначной

трактовки. При осуществлении сделки купли-продажи предметом договора является обязанность продавца поставить определенное количество данного товара на условиях, содержащихся в тексте договора. Покупатель обязуется принять и оплатить то количество товара, которое указано в договоре, на условиях, содержащихся в договоре. При заключении договора следует обратить внимание на единицу измерения товара (вес брутто или нетто). При заключении договоров по купле-продаже товара большой массы, количество товара в контракте дополняется оговоркой «около», т.е. допускается отклонение веса, указанного в договоре в ту или иную сторону.

Масса отгруженных товаров либо определяется в месте погрузки по отгружаемой массе, либо в месте выгрузки по выгружаемой массе (оговаривается в договоре).

При перевозке железнодорожным или автомобильным транспортом продавец обязан известить покупателя не позднее, чем 5-дневный срок с момента отгрузки. В извещении указывается дата отгрузки, наименование, количество товара, номер железнодорожной или автотранспортной накладной. При водных перевозках продавец обязан известить покупателя об отплытии судна не позднее, чем в течении двух часов, если время перевозки – 42 часа; и не позднее – 24 часов, если время перевозки более 72 часов.

1) Качество товара

В договоре определяется метод закрепления качественных характеристик товара. Товар должен иметь определенную товарную марку, качественные характеристики товара должны быть стандартными:

- ✓ Качество должно совпадать со стандартами страны-продавца.
- ✓ Качество должно соответствовать международным стандартам.
- ✓ Качественные характеристики товара должны соответствовать образцу.
- ✓ Качественные характеристики товара должны соответствовать прилагаемой к договору спецификации, где оговариваются основные требования к товару.
- ✓ Товар должен быть хорошего, среднего качества.
- ✓ Товар поставляется на условиях тель-кель, т.е. качественные характеристики товара могут быть любыми.

2) Цена

В договоре определяется метод закрепления цены:

- а) метод твердой цены (цена не подлежит изменению);
- б) метод базисной цены (стороны согласовывают цену на товар, которая может быть в последствие скорректирована).

Методы коррекции цен:

- ✓ Бонификация (надбавка к цене за улучшение качества).
- ✓ Рефакция (скидка с цены за пониженное качество).
- ✓ Метод скользящей цены (в договоре указывается базисный уровень цены и пределы ее изменения).

В договоре могут предусматриваться скидки к цене, выделяют следующие виды скидок:

- ✓ Скидка на платеж наличными.
- ✓ Скидка на количество.
- ✓ Бонусная (предоставляется постоянным клиентам).

Скидки делятся на простые (скидка одного вида), сложные (совокупность нескольких простых скидок).

В договоре оговаривается форма платежа, при этом возможны варианты:

- ✓ приобретение товара на основе предоплаты;
- ✓ платеж за товар по факту получения;
- ✓ приобретение товара на условиях отсрочки платежа.

Срок поставки:

- ✓ Товар поставляется немедленно (от 1 дня до 2-х недель).
- ✓ Срок поставки не позднее указанной даты.
- ✓ Указывается либо месяц, либо квартал года.
- ✓ Указывается точная календарная дата поставки.
- ✓ Могут применяться специфические формулировки (по снятию урожая, оп навигации), при этом в договоре важно определить момент перехода права собственности на товар.

- ✓ В момент отгрузки.
- ✓ В момент получения.

3) Упаковка и маркировка

Упаковка с одной стороны выполняет рекламную функцию, а с другой – защищает товар при транспортировке. Упаковка делится на внутреннюю и внешнюю.

При разработке данного положения необходимо учитывать, что товар и упаковка должны соответствовать габаритам транспортного средства.

Продавец несет ответственность перед покупателем за порчу товара вследствие некачественной или ненадлежащей упаковки.

Маркировка обычно наносится на упаковку и включает согласованные сторонами сведения (наименование производителя, покупателя, номер заказа или договора, номер упаковочной единицы, где в числителе – общее число мест

в партии, в знаменателе – порядковый номер упаковочного места, указывается место назначения, габаритные размеры или вес, условные обозначения).

Обычно оговариваются штрафные санкции, которые накладываются на сторону, не исполнившую или исполнившую в ненадлежащем виде свои обязательства по договору. Штрафы обычно устанавливаются в процентах к стоимости договора (обычно 5–8 %).

Форс-мажор – обстоятельства непреодолимой силы. В договоре указывается, что стороны не несут ответственности за последствия форс-мажорных обстоятельств.

Арбитраж – порядок рассмотрения споров. В договоре указывается наименование организации, которая будет рассматривать споры, связанные с выполнением договора.

Прочие условия (договоренности сторон о запрещении перепродажи товаров и прочие условия).

Подходы к заключению и подписанию договора

При заключении договора необходимо учитывать и создавать психологическое сопровождение ведения переговоров. Под психологическим сопровождением понимается готовность идти на определенные уступки в ходе переговоров или наоборот твердо стоять на своих позициях. При этом исходят из степени важности заключения договора для предпринимателя.

1 вариант. До заключения договора обычно идут переговоры в устной форме, затем договор оформляется в письменном виде.

2 вариант. Ведение переговоров в письменной форме. В этом случае одна из сторон, т.е. инициатор заключения договора, готовит письменное предложение второй стороне в форме проекта договора. Это предложение называется офертой.

При заключении подобного договора первая сторона готовит проект договора и подписывает его. Договор становится офертой, а предприниматель оферентом. Договор направляется партнеру и ожидается его реакция. Партнер может либо подписать договор, либо внести коррективы и составить протокол разногласий, либо отклонить договор. Если партнер подписал договор и выслал его обратно, то договор считается заключенным.

Выделяют следующие виды оферт:

1. Твердая.
2. Свободная.

Твердая направляется только в один адрес и становится договором в случае, если она:

- а) подписана второй стороной;
- б) выслана обратно;
- в) получена оферентом.

Оферта имеет определенный срок действия – 30 дней.

Свободная оферта предполагает, что проект договора на одну и ту же партию товара направляется на несколько адресов, соответственно в оферте указывается, что она является свободной и покупатель даже подписав ее не получает гарантии, что покупатель получит товар. В этом случае оферта становится договором при соблюдении трех выше указанных условий плюс четвертое условие – оферент, получив подписанный договор, направляет покупателю подтверждение, что он рассматривает оферту в качестве договора.

При подписании договора необходимо проверить, вправе ли партнер заниматься данным видом деятельности. Лица, заключающие договора (кроме генерального директора) обязаны иметь оформленную доверенность на осуществление данного вида деятельности. Доверенность может быть простой и нотариальной. Простая завершается подписью директора и печатью организации. Нотариальная составляется у нотариуса, в ней обычно указывается срок ее действия. Если срок не указан, на действует в течение трех лет, должна стоять дата выдачи.

При подписании договора подписи должны быть сделаны разборчиво, с целью безопасности договор подписывается на каждой странице, никогда нельзя подписывать чистых бланков. После подписания договора оригинал лучше хранить в сейфе, а работать с его копией. В договорах не допускаются размытые фразы и разночтения.

Особенности расторжения договора

Договор может быть расторгнут либо по взаимному соглашению сторон, либо по закону. Во втором случае договор расторгается арбитражным судом при наличии четырех условий:

1. В момент заключения договора стороны исходили из того, что такого обстоятельства не произойдет.
2. Изменение обстоятельств вызвано причинами, которые заинтересованная сторона не могла преодолеть после их возникновения при той степени осмотрительности, которая требовалась по характеру договора.

3. Исполнение договора без изменений нарушило бы соответствующие договору соотношения имущественных интересов сторон и повлекло бы для заинтересованной стороны такой ущерб, на который она не рассчитывала при заключении сделки.

4. Из обычаев делового оборота и существа договоров не вытекает, что риск изменения обстоятельств несет заинтересованная сторона.

Договор купли-продажи

По договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

По юридической природе договор купли-продажи:

- консенсуальный,
- возмездный,
- двусторонний (порождает обязательства у обеих сторон).

Товаром по договору купли-продажи признаются любые вещи: как движимые, так и недвижимые, индивидуально определенные либо определяемые родовыми признаками. Договор может быть заключен на куплю-продажу будущих товаров, т.е. таких, которые еще будут созданы или приобретены продавцом.

Цель договора купли-продажи – перенесение права собственности на вещь, служащую товаром, на покупателя.

Право собственности у приобретателя вещи по договору возникает:

- 1) по общему правилу – с момента передачи вещи, если только иное не предусмотрено законом или договором;
- 2) когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации – с момента такой регистрации, если иное не установлено законом.

Риск случайной гибели или случайного повреждения товара в общем случае переходит на покупателя с момента, когда в соответствии с законом или договором продавец считается исполнившим свою обязанность по передаче товара покупателю.

Договор купли-продажи является родовым понятием по отношению к отдельным видам договора купли-продажи, суть которых заключается в том, что одно лицо обязуется передать в собственность другого лица какое-либо имуще-

По договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

ство, а последнее обязуется принять это имущество и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

Стороны договора купли-продажи:

- 1) продавец,
- 2) покупатель.

Субъекты договора купли-продажи:

- граждане;
- юридические лица;
- государство.

К числу договоров, признаваемых отдельными видами договора купли-продажи, относятся договоры:

- розничной купли-продажи;
- поставки товаров;
- поставки товаров для государственных нужд;
- контрактации;
- продажи недвижимости;
- продажи предприятия.

Лизинговые операции и их оформление

Лизинг – это особый вид аренды, арендных отношений (чаще всего приемлемых к случаям, когда объектом аренды выступает оборудование).

Использование лизинга имеет весьма большие преимущества. При организации производства (или при его перестройке) нет необходимости в значительных инвестициях, если оборудование Вы получаете на условиях лизинга. Более того, как правило, при лизинге используется товарная форма арендных платежей (поставки товара, который производится на арендуемом оборудовании). Это лизинг классический. Существует и современная форма лизинга, когда арендные платежи вносятся в денежной, а не в товарной форме. Такая форма взаимоотношений партнеров имеет и другое, также часто встречающееся наименование – финансовая аренда, или финансовый лизинг.

Лизинг следует различать от сходных с ним на первый взгляд форм финансирования. Лизинг предполагает не только возможность использования заемных средств, но и (как уже отмечалось) особые имущественные отношения. Лизинг, таким образом, представляет собой особую форму имущественных отношений, предусматривающую не только передачу оборудования во временное пользование, но и возможность продажи оборудования пользователю по истечении срока договора.

Отметим, что по окончании выплаты (в виде арендных платежей) полной или остаточной стоимости арендуемого оборудования право собственности переходит от одного партнера к другому (к тому, кто арендовал и выплачивал арендные платежи). Это обстоятельство чаще всего и выступает в качестве наиболее привлекательного момента в развитии таких отношений.

Финансовый лизинг – это такая форма отношений, при которых лизингодатель приобретает оборудование с последующей его передачей пользователю (лизингополучателю). Стоимость такого оборудования (плюс проценты за предоставленный кредит) возвращаются лизингодателю частями в виде платежей, осуществляемых лизингополучателем.

Финансовый лизинг – это такая форма отношений, при которых лизингодатель приобретает оборудование с последующей его передачей пользователю (лизингополучателю).

Возвратный лизинг – разновидность финансового лизинга, когда собственник оборудования продает его лизинговой компании, с которой заключает соглашение о лизинге этого оборудования. Эта форма смыкается с ипотечным займом. Более того, возвратный лизинг выступает в данном случае как альтернатива залоговой операции.

Возвратный лизинг можно также успешно использовать для выравнивания баланса за счет «переоценки» своего недвижимого и движимого имущества путем его продажи не по балансовой, а по более высокой рыночной стоимости. В первую очередь это касается на Западе земли и зданий.

Оперативный, или сервисный, лизинг представляет собой краткосрочную аренду оборудования последовательно несколькими лизингопользователями. Компьютеры, ксероксы, факсы и другие сложные виды информационной и оргтехники, а также самолеты и автомобили относятся к основным видам оборудования, являющегося объектом оперативного лизинга.

Лизинг с полной выплатой – долговременная форма взаимоотношений партнеров, в результате которой лизингополучатель постепенно выплачивает полную стоимость оборудования, переданного по лизингу, и определенную сумму сверх нее – прибыль лизингодателя.

Лизинг с частичной выплатой – форма договорных отношений, при которой лизингодатель возвращает себе только часть стоимости оборудования и получает определенную прибыль за оказываемые услуги. Необходимый размер прибыли в таком случае достигается путем заключения ряда подобных договоров (например, оперативный лизинг).

Оперативный лизинг представляет собой краткосрочную аренду оборудования последовательно несколькими лизингопользователями.

Ливедж-лизинг – форма отношений, при которой в качестве лизингодателя выступает объединение нескольких компаний, фирм, учреждений. Используется при реализации крупных проектов.

Лизинг, включающий дополнительные обязательства, – форма договорных отношений, при которой лизингодатель берет на себя какие-либо дополнительные обязательства (например, техническое обслуживание, ремонт оборудования, страхование и др.).

Чистый лизинг – форма взаимоотношений партнеров, при которой лизингодатель только передает оборудование, а все проблемы, связанные с его эксплуатацией, ложатся на лизингополучателя.

При заключении сделок на аренду машин и оборудования нередко используют и другие формы взаимоотношений (наименование сделок):

- рейтинг – аренда машин и оборудования на краткосрочный период;
- хайринг – аренда машин и оборудования на среднесрочный период;
- лизинг – аренда машин и оборудования на долгосрочный период.

Лизинговые операции оформляются **договором лизинга**, который содержит следующие разделы:

1. Определения.
2. Предмет договора.
3. Порядок передачи, приемки и обслуживания предмета лизинга.
4. Размер, сроки и порядок внесения лизинговых платежей.
5. Инспектирование и контроль лизингополучателя.
6. Улучшения предмета лизинга.
7. Переход права собственности на предмет лизинга.
8. Возврат предмета лизинга лизингодателю.
9. Ответственность сторон.
10. Форс-мажор.
11. Срок действия, изменение и досрочное расторжение договора.
12. Разрешение споров.

Операции факторинга и их оформление

Под факторингом подразумевается система взаимоотношений, которая устанавливается между предпринимателем и фактор-фирмой. При этом фактор-группа берет на себя погашение дебиторской задолженности предпринимателя (когда такой предприниматель приобретает товар, но не может сразу его оплатить) или покупает у предпринимателя его требование к какому-либо партнеру

о платеже (т.е. когда предприниматель осуществляет поставку товара, но покупатель пользуется отсрочкой платежа).

В роли фактор-фирмы часто выступают банки (многие банки в настоящее время превращаются в банковские группы; они начинают заниматься не только финансовым обслуживанием, а осуществляют комплексное обслуживание клиентов, учреждая в своей структуре факторинговые, лизинговые, инжиниринговые, консалтинговые конторы).

Факторинг – это разновидность товарно-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента через покупку фактор-компанией счетов клиента.

Факторинговые операции наиболее привлекательны для малого и среднего бизнеса, так как именно у них возникает проблема временного недостатка ликвидных средств из-за неплатежеспособности должников.

Факторинг имеет смысл применять, когда выгода от немедленного поступления денег больше, чем от их поступления в срок.

Факторинговые операции оформляются **договором финансирования под уступку денежного требования**.

Предметом договора финансирования под уступку денежного требования могут быть признаны:

- передача финансовому агенту денежного требования в обмен на переданные клиенту денежные средства;
- уступка клиентом своего денежного требования фактору в виде обеспечения исполнения обязательства, которое имеется у клиента перед фактором.

Договор факторинга может быть взаимным, возмездным, консенсуальным и реальным. Консенсуальным данный договор является тогда, когда агент берет обязательство передать денежные средства или клиент обязан уступить денежное требование. Реальный же он тогда, когда агент осуществляет передачу денежных средств или клиент уступает требование.

Сторонами договора финансирования под уступку денежного требования считаются финансовый агент (фактор) и клиент.

Финансовый агент – это специальный субъект договора, представляющий собой коммерческую организацию, которая на профессиональной основе оказывает факторинговые услуги. Такими субъектами могут быть банки и иные кредитные организации, а также коммерческие организации, обладающие специальны-

Факторинг – это разновидность товарно-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента через покупку фактор-компанией счетов клиента.

ми лицензиями на такую деятельность. В силу своего статуса банкам и иным кредитным организациям дополнительного разрешения на осуществление такой деятельности не требуется.

Клиентом может выступать любое лицо, однако в большинстве случаев ими являются коммерческие организации.

Фактор наделен следующими правами и обязанностями:

- 1) имеет право на получение действительного денежного требования;
- 2) должен профинансировать клиента путем передачи ему денежных средств;
- 3) в специально оговоренных случаях обязан принять у клиента необходимые документы для того, чтобы вести бухгалтерский учет операций клиента;
- 4) должен оказать клиенту другие финансовые услуги, связанные с денежными требованиями, которые являются предметом уступки.

Права и обязанности клиента:

- 1) имеет право требования денежных средств в счет предоставления к должнику денежного требования;
- 2) должен осуществить передачу действительного денежного требования фактору;
- 3) должен уведомить клиента об уступке в пользу фактора денежного требования.

Операции франчайзинга и их оформление

Франчайзинг (от франц. франшиза – льгота, привилегия) – широко распространенная в мире форма партнерских отношений и делового сотрудничества. Содержание франчайзинга сводится следующему: головная – чаще всего это крупная, авторитетная и достаточно известная рядовому потребителю – кампания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием (чаще всего создаваемым для этой цели) о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под товарной маркой данной компании на определенном рынке. То же самое кратко можно определить как «работа по лицензии».

При такой схеме взаимоотношений участвуют две стороны:

- франчайзер – головная компания, которая предлагает какие-то определенные права, включая право на пользование товарной маркой;
- оператор – мелкая компания, которая по договору получает от франчайзера какие-то определенные права, включая право на пользование товарной маркой. При этом можно отметить, что оператор выступает как самостоятель-

ный производитель, является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет, самостоятельный баланс, т.е. ведет дело на свой собственный страх риск.

Договор, заключаемый между франчайзером и оператором, содержит помимо указанных и других (обычных для любого договора) условий также положение о платежах (что весьма важно). Учитывая, что второй стороной в таких договорных связях выступает вновь создаваемое или маломощное в финансовом положении предприятие, франчайзер обычно предусматривает ряд моментов.

1. Он требует от оператора выплаты первоначального единовременного вознаграждения за право выступать на рынке от его имени, но при этом устанавливает разумную величину такого взноса в зависимости от сферы производства (в США взнос колеблется от 2,5 тыс. долл. – компании по торговле недвижимостью – до 150 тыс. долл. – компании по прокату автомобилей). Такой взнос может вноситься частями.

2. Франчайзер помогает оператору решить вопрос, связанный с капиталовложениями. Он либо передает оператору оборудование, технологию и др., выдает кредит (обычно кредит предоставляется сроком на 2–3 года на льготных условиях), либо обращается в банк за получением кредита для оператора (или же в банк обращается сам оператор, но поручителем выступает франчайзер, что, естественно, облегчает получение кредита).

3. Франчайзер устанавливает норматив текущих платежей от прибыли (обычно 2–3 %) или текущих платежей (размер их зависит от отрасли и прибыльности предприятия, например в США владелец химчистки платит около 100 долл. в месяц). В договоре предусматриваются и другие формы платежей (за рекламу, к примеру).

Операции франчайзинга в Российской Федерации оформляются **договором коммерческой концессии**.

Договор коммерческой концессии (франчайзинга) – это соглашение, в силу которого одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

Операции франчайзинга в Российской Федерации оформляются **договором коммерческой концессии**.

Коммерческая концессия предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном сторонами объеме и территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности.

Договор коммерческой концессии является консенсуальным; возмездным; двусторонним.

Договор коммерческой концессии заключается на определенный срок или без определения срока.

Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть только:

- 1) коммерческие организации и
- 2) граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Предметом договора коммерческой концессии является передаваемый правообладателем пользователю комплекс имущественных прав, включающий права пользования средствами индивидуализации (товарный знак, коммерческое обозначение) и охраняемую информацию (ноу-хау).

К существенному условию договора коммерческой концессии относится вознаграждение, которое может выплачиваться пользователем правообладателю в форме:

- фиксированных разовых или периодических платежей,
- отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем для перепродажи, или
- в иной форме, предусмотренной договором.

Правообладатель обязан:

- передать пользователю техническую и коммерческую документацию и предоставить иную информацию, необходимую пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по договору коммерческой концессии;
- проинструктировать пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;
- обеспечить государственную регистрацию предоставления права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии (п. 2 ст. 1028);
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;

– контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии.

Пользователь обязан:

– использовать коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации правообладателя указанным в договоре образом;

– обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем;

– соблюдать инструкции и указания правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;

– оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя;

– не разглашать секреты производства (ноу-хау) правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;

– предоставить оговоренное количество субконцессий, если такая обязанность предусмотрена договором;

– информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу договора коммерческой концессии.

Вопросы для контроля знаний

1. Что такое договор?
2. Чем учредительный договор отличается от хозяйственного договора?
3. Какова структура договора?
4. Что такое оферта?
5. Какие бывают виды оферт?
6. Охарактеризуйте подходы к разработке договора.
7. Охарактеризуйте подходы к заключению договора.

8. Особенности расторжения договора.
9. Особенности договора купли-продажи.
10. Особенности лизинговых операций их оформления в договоре.
11. Особенности факторинговых операций их оформления в договоре финансирования на уступку денежного требования.
12. Особенности франчайзинговых операций их оформления в договоре коммерческой концессии.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

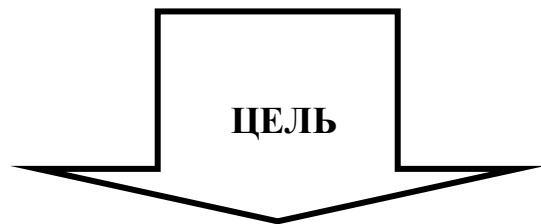
**НЕОБХОДИМОСТЬ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-
ПЛАНА**

**БИЗНЕС-ПЛАН
ИНВЕСТИЦИОННОГО
ПРОЕКТА**

**СТРУКТУРА
И ОСНОВНЫЕ
ПРИНЦИПЫ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-
ПЛАНА**

**ОШИБКИ В БИЗНЕС-
ПЛАНАХ**

ГЛАВА 2.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА



**ОБОСНОВАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ,
ПОКАЗАТЬ СТРУКТУРУ БИЗНЕС-ПЛАНА,
ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ, ОСНОВНЫЕ
ОШИБКИ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В БИЗНЕС-
ПЛАНАХ**

Глава 2.1. Основные подходы к разработке бизнес-плана

Необходимость разработки бизнес-планов

Качественно разработанный бизнес-план имеет важное значение для любого бизнеса. При этом бизнес-планы разрабатываются для внешнего представления и для внутреннего использования.

Для внешнего представления бизнес-план разрабатывается при привлечении капитала для реализации проекта от потенциальных инвесторов, банкиров и других ссудодателей.

Бизнес-план является необходимым документом, предоставляемым в банк для получения инвестиций.

Бизнес-план является необходимым документом, предоставляемым в банк для получения инвестиций. Важнейший фактор, влияющий на судьбу проекта – качество предоставляемых материалов. Примерно 90 % предлагаемых проектов отвергаются на этапе рассмотрения бизнес-планов.

Назначение бизнес-плана – убедить инвестора, что у предприятия есть достойная поддержки бизнес-идея и вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Бизнес-план разрабатывается при прямой продаже всей или части компании.

Бизнес-план разрабатывается также при прямой продаже всей или части компании и помогает определить жизнеспособность бизнеса на указанном рынке.

Бизнес-план является элементом имиджа предприятия. Значительно убедительней выглядит человек, который знает, как будет развиваться его фирма в течение ближайших лет, чем тот, который затрудняется ответить на этот вопрос.

Бизнес-план является элементом имиджа предприятия.

Бизнес-план играет для фирмы роль визитной карточки. Первоначальная его задача состоит в том, чтобы заставить потенциального партнера ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компании сделать следующий шаг.

На Западе принято, что бизнес-план имеется у каждого предприятия и с ним идет постоянная работа. Отсутствие бизнес-плана считается существенным недостатком, отражающим слабость управления.

Бизнес-план также чрезвычайно важен для внутреннего использования. Бизнес-план является инструментом контроля и управления. В ходе управления компанией бизнес-план помогает

Бизнес-план является инструментом контроля и управления.

определить цели бизнеса и удерживать его развитие в данном направлении. В процессе планирования руководством проигрываются различные сценарии и

рассматриваются препятствия, которые могут помешать успеху бизнеса. Проработка сценариев позволяет руководству увидеть эти препятствия и спланировать пути их устранения. Постоянные изменения условий, в которых действует компания, предполагают уточнение и пересмотр бизнес-плана.

Разработка бизнес-плана позволяет просчитать ожидаемый результат и вовремя отказаться от неэффективной, рискованной идеи. Бизнес-план позволяет обнаружить проблемы на бумаге до того, как они возникли.

Бизнес-план необходим, если предполагаются изменения в бизнесе или же создается новый бизнес. Новое дело всегда связано с попыткой обосновать основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, требуемый капитал, источники его получения и способы возврата денег. Возможна ситуация, когда бизнес-план выявит непреодолимость тех или иных барьеров.

Таким образом, новая деятельность может быть приостановлена, пока все еще только на бумаге. Может быть это не самый желательный вывод, но все же лучше приостановить определенную деловую активность и избежать дополнительных затрат времени и денег, чем полностью провалить весь проект.

Разработка бизнес-плана позволяет просчитать ожидаемый результат и вовремя отказаться от неэффективной, рискованной идеи.

Каждая компания составляет бизнес-план по-своему, и подходы к составлению бизнес-плана и его структура меняются в зависимости от характера бизнеса, конкретных целей плана и индивидуальных требований ссудодателей. Так, например, по освещаемым темам план для производственной компании по снабжению своей продукцией определенного региона будет отличаться от плана по организации фирмы, занимающейся сервисным обслуживанием. Основные акценты бизнес-плана будут меняться в зависимости от того, нацелен ли он на привлечение инвестиций или будет использоваться руководством в качестве внутреннего документа для оценки достигаемых результатов.

Бизнес-план инвестиционного проекта

Бизнес-план инвестиционного проекта направлен на получение кредитов и инвестиций. Он разрабатывается на основе методических рекомендаций и нормативных актов, принятых в стране. В мире действуют рекомендации, разработанные специалистами ЮНИДО.

Бизнес-план инвестиционного проекта – специальным образом оформленное инвестиционное предложение, основная задача которого убедить инвестора, что прибыль от вкладываемых денег будет достаточной для него.

Бизнес-план инвестиционного проекта содержит всю технико-экономическую информацию о проекте. Бизнес-план инвестиционного проекта

разрабатывается с использованием компьютерных программ. Сегодня наиболее известны 4 пакета программ:

- COMFAR;
- PROPSPIN;
- PROJECT-EXPERT;
- АЛЪТ-ИНВЕСТ.

Пакеты COMFAR и PROPSPIN являются зарубежными, PROJECT-EXPERT и АЛЪТ-ИНВЕСТ отечественными.

Пакеты делятся на открытые и закрытые.

Закрытые не предполагают доступ пользователя в алгоритм расчёта и пишутся на языках программирования. Закрытые пакеты требуют обязательное тестирование. К закрытым пакетам относят COMFAR и PROJECT-EXPERT.

Открытые предполагают доступ пользователя в алгоритм расчёта и создаются на базе электронных таблиц. К открытым пакетам относят PROPSPIN и АЛЪТ-ИНВЕСТ. При выборе пакета необходимо ориентироваться на предпочтения кредитора.

Структура и основные принципы разработки бизнес-плана

Независимо от формы составляемого бизнес-плана, есть ключевые вопросы, которые при его составлении должны быть тщательно продуманы и оценены:

1. Чем занимается компания (в чем состоит ее бизнес)? На первый взгляд, это кажется настолько очевидным, что не требует объяснений, однако многие планы так и не дают сразу четкого описания бизнеса, и читающий план так до конца и не понимает, чем занимается компания.

2. Каковы цели компании?

3. Каковы стратегии и тактика, с помощью которых компания может достигнуть поставленных целей?

4. Сколько финансовых и других ресурсов потребуется компании, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы?

5. Когда и как будут возвращены средства ссудодателям и инвесторам?

Кроме того, имеются общие требования ко всем планам, как «надо» и как «не надо» делать.

План должен быть кратким, но включать всю важную информацию о бизнесе. План от десяти до двадцати печатных листов текста, напечатанных через два интервала, часто может считаться идеальным по размеру. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом более чем в 50 страниц. В любом случае в бизнес-план не должна включаться второстепен-

ная информация, хотя такие сведения могут быть подготовлены для дальнейшего обсуждения.

Следует избегать подробного описания продукции, процессов и операций. Нужно использовать общедоступные термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

План должен являть 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. Не многие инвесторы или ссудодатели рискнут своими деньгами, основываясь на нереалистичных, не подкрепленных информацией планах. Бизнес-план показывает инвесторам и ссудодателям качество и глубину ведущих позиций компании и характеризует способность ее руководителей достигнуть поставленных целей. Эти факторы лежат в основе решения о том, стоит ли инвестировать средства в данную компанию.

Следует охарактеризовать риски, связанные с компанией. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут определены не самой компанией, а внешними сторонами.

Не нужно делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, следует избегать утверждений типа «объем реализации в следующем году составит» или «будет начато производство новой продукции». Необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные данными о рынке.

План должен быть исчерпывающим и включать описание стратегии организации по использованию в своих интересах потенциальных открывающихся возможностей и преодолению возможных трудностей.

Бизнес-план и финансовый бюджет (смета расходования капитала) для внутреннего пользования в компании составляются более подробно, чем документы для внешних пользователей.

Обложка бизнес-плана должна быть привлекательной, но не слишком броской. Количество экземпляров должно быть достаточно, чтобы не тормозить процесс ознакомления с планом заинтересованных лиц.

Подготовка бизнес-плана требует больших затрат времени, которые зависят от вида бизнеса и опыта, и знаний менеджеров. Он должен быть достаточно подробным, чтобы любой потенциальный инвестор получил ясную картину деятельности компании и понимание ее бизнеса. План также может помочь менеджерам прояснить свое собственное понимание руководимого ими бизнеса.

Многие менеджеры недооценивают продолжительность времени, которое потребуется для разработки плана. Но, включившись в этот процесс, менеджер осознает, что хотя требуются значительные усилия и продолжительное время для его разработки, но этот процесс трудно переоценить с точки зрения анализа и понимания всех сторон деятельности компании.

Важным является вопрос о том, кто должен разрабатывать бизнес-план. При этом считается целесообразным, если разработкой бизнес-плана занимается: на малом предприятии руководитель фирмы (он же – хозяин), на среднем или крупном предприятии – как правило, рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям. Подключение специалистов ведет к большей проработанности проекта, одновременно готовится команда, способная приступить к реализации бизнес-плана.

Если бизнес-план разрабатывается с расчетом на серьезные инвестиции или кардинальные изменения в бизнесе, то лучше обратиться в консалтинговую фирму. Для малого бизнеса лучше и дешевле обсудить с экспертом уже готовый бизнес-план. Для среднего и крупного предприятия лучше заказать всю его разработку и сопровождение. Это стоит от 0,3 до 4 % от суммы инвестиций, но показывает серьезность намерений заемщика и повышает вероятность успешного результата.

Ошибки в бизнес-планах

Далее остановимся на основных ошибках, встречающихся в бизнес-планах. Одной из характерных ошибок является отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов. Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные рекламные материалы и некоторые элементы технико-экономического обоснования. Кроме того, руководствуясь соображениями конфиденциальности, в бизнес-плане не указываются собственники предприятия и величины собственного капитала, инвестируемого в проект.

Нежелателен производственный тип изложения бизнес-плана, где обосновывается необходимость создания производства какой-либо продукции в связи с наличием свободных производственных мощностей. Эти бизнес-планы можно узнать по подробному описанию того, какие хорошие станки, рабочие руки, земельные участки и др. простаивают. Однако простаивающие станки – иногда только потенциальная возможность, а чаще всего ненужный балласт.

Еще один признак подобных бизнес-планов – расчет уровня сбыта по мощности предприятия. Однако мощность производства очень редко совпадает с потребностью рынка.

Основанием же для выпуска продукции должны являться только требования рынка, а подробное описание техники, часто непонятное непосвященному, может лишь отпугнуть инвестора.

Еще одной потенциальной ошибкой при разработке бизнес-планов является слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке.

Требования, предъявляемые к этой части бизнес-плана, настолько важны, что в ряде банков требуют развернутое маркетинговое приложение к бизнес-плану. В российских условиях очень часто недостает статистических данных, обзоров рынка и т.д. Однако, нужно попытаться достать максимум информации и произвести ее анализ.

Наткнувшись на фразу о «неограниченном объеме рынка» и об «отсутствии конкурентов», эксперты откладывают бизнес-план в сторону.

Если в проекте предусмотрены достаточно высокие темпы роста объема продаж, то они должны быть детально обоснованы.

Еще одним важным недостатком при разработке бизнес-планов является отсутствие финансовых расчетов или их некорректность.

Финансовый план обычно анализируется с особой тщательностью. Его цель показать и доказать, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки, каков объем кредитования и какова схема возврата заемных средств. Необходимо рассчитать максимальную ставку кредита, которую предприятие может себе позволить, и ставку, под которую предприятие намерено получить кредит. Должен быть отслежен денежный поток и рассчитана эффективность проекта с учетом дисконтирования.

Вопросы для контроля знаний

1. Почему необходимо разрабатывать бизнес-планы?
2. В каких случаях разрабатываются бизнес-планы для внешнего представления?
3. В каких случаях разрабатываются бизнес-планы для внутреннего использования?
4. Каковы особенности разработки бизнес-планов для начинающих и продолжающихся процессов?
5. Охарактеризуйте основные принципы разработки бизнес-планов.
6. Каковы основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**МЕМОРАНДУМ
О КОНФИДЕНЦИ-
АЛЬНОСТИ**

РЕЗЮМЕ

БИЗНЕС И ФИРМА

ПРОДУКТ

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

**МАРКЕТИНГОВЫЙ
АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЯ**

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЛАН**

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ
И ВНЕДРЕНЧЕСКИЕ
РАЗРАБОТКИ**

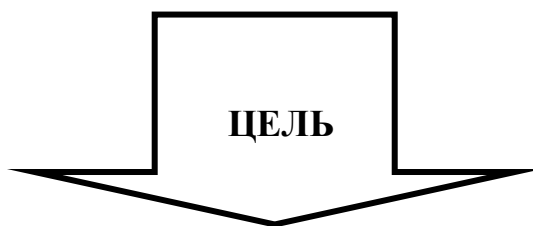
**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ
ПЛАН И МЕНЕДЖМЕНТ**

РИСКИ

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

**СТРАТЕГИЯ
ФИНАНСИРОВАНИЯ**

ГЛАВА 2.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ
РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА**

Глава 2.2. Особенности разработки разделов бизнес-плана

Титульный лист

У бизнес-плана два титульных листа. На первом титульном листе указывается название бизнес-плана, место и год его разработки.

Второй титульный лист содержит следующую информацию:

- *название организации* и ее адрес;
- *сведения об основных соучредителях*, в том числе титулы, адреса, телефоны, доля в уставном капитале предприятия;
- *цель проекта*, в том числе удовлетворение потребности потребителей в определенных видах продукции или услуг, получение прибыли, создание новых рабочих мест и т.д.;
- *суть проекта*, где кратко излагается сущность предлагаемого проекта;
- *стоимость проекта*;
- *величина требуемого кредита*.

Меморандум о конфиденциальности

Меморандум о конфиденциальности пишется для лиц, которые будут работать с бизнес-планом. Здесь содержится напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Здесь же приводится запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей, запрет на передачу документа третьим лицам. А также требование о возврате автору его бизнес-плана, если он не вызывает интереса.

Меморандум о конфиденциальности – способ защиты информации при взаимодействии с порядочными партнерами.

Резюме

Резюме представляет собой итог разработки бизнес-плана и содержит краткое и ясное суммарное изложение сути, всего представляемого текста бизнес-плана.

Резюме представляет собой краткое и ясное суммарное изложение всего представляемого текста бизнес-плана.

Оно содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или вида услуг, показывает уровень основных показателей эффективности проекта, в том числе чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости и, таким образом, убеждает кредиторов или инвесторов прочитать весь текст предлагаемого бизнес-плана.

Серьезные инвесторы еженедельно получают десятки бизнес-планов, и у них бывает больше бизнес-планов и подробных материалов к ним, чем можно физически прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору, чтобы определиться, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Если компания напишет резюме, способное «зацепить» инвестора, можно сказать, что половина дела уже сделана. Эта часть важна для инвестора, поскольку ему не нужно читать весь план для того, чтобы понять суть проекта и объем требуемых инвестиций.

Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые позиции бизнес-плана, потребности в финансировании, потенциал рынка и обоснование всех приводимых положений. Поэтому резюме должно точно показать, почему следует инвестировать средства в компанию.

Резюме должно быть объемом от одной до четырех страниц текста. Пишется оно после того, как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает:

- краткое описание предприятия, продукции или вида услуг;
- потенциала рынка; продукции и технологии, на которые компания делает ставку;
- данные о результатах прошлой деятельности и наличии достаточного количества способных руководителей;
- краткое изложение финансовых результатов и намечаемых показателей;
- объем, предполагаемое использование и условия изыскиваемого финансирования, а также сроки и способы возврата предоставленных средств.

Если целью бизнес-плана является привлечение заемного капитала, резюме должно включать оценку нормы прибыли на инвестиции, а также соотношение собственных и заемных средств.

Главная задача данного раздела состоит в том, чтобы продемонстрировать понимание менеджерами наиболее существенных положений бизнес-плана, а также показать умение изложить их кратко и логично. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Слишком краткое резюме, в котором упущены важные положения, может создать у инвестора неверное представление о бизнесе. Резюме показывает реальное отношение руководителей к основным положениям плана.

Бизнес и фирма

В этом разделе следует подробно описать компанию (предприятие), включая прошлые достижения, состояние на настоящий момент и планы на будущее.

Ключевые элементы этого раздела:

- прошлая деятельность компании, форма собственности на данный момент, планы на будущее;
- вид деятельности (розничная торговля, производство, сфера услуг);
- описание продукта и/или вида услуг, включая их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, наличие торговой марки;
- описание в общих чертах возможностей для реализации на рынке данного продукта или вида услуг;
- определение предприятия и отрасли, в которой оно работает (здесь должно быть дано определение конкретного продукта или вида услуг, выбранного сегмента рынка, конкурентов);
- роль компании в данной отрасли и тенденции развития внутри самой отрасли;
- основные цели предприятия (бизнеса);
- причины создания данного предприятия (бизнеса);
- прошлые и ожидаемые изменения в организационной форме бизнеса;
- учредители, основные инвесторы, руководители;
- организационная структура;
- прошлые достижения и сильные стороны в настоящее время;
- прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем;
- критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы, и риски;
- работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к настоящей дате;
- используемые технологии;
- методы ведения учета;
- какая система бухгалтерского учета будет использоваться;
- кто будет вести учет;
- есть ли план по содействию использования данных учета при анализе бизнеса;
- страхование;
- какие необходимы виды страхования;
- система безопасности – ее функции по обеспечению сохранности материальных ценностей и информации;
- является ли здание собственным или арендуется;

В разделе «Бизнес и фирма» следует подробно описать компанию, включая прошлые достижения, состояние на настоящий момент и планы на будущее.

– местоположение компании; место и причины его выбора (если местоположения является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана).

Поскольку большая часть этого раздела дает информацию о прошлом и опирается на фактические данные, то в нем частично используются сведения из предыдущих бизнес-планов.

Продукт

В этот раздел следует включить полное описание продукта или вида услуг с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков:

В раздел «Продукт» следует включить полное описание товаров или услуг с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков.

- описание продукта или услуги (включая их отличительные черты, особенности, причины отличия);
- фирменное наименование;
- ассортимент продукции или услуг (производство и реализация);
- себестоимость реализованной продукции и прибыль по видам продукции или услуг;
- покупатели и конечные потребители продукта или услуг;
- патенты и права собственников;
- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта или вида услуг (если разработка продукта является важной частью стратегии бизнеса, в этом случае необходим особый подраздел плана);
- планируемые изменения в структуре продаж, себестоимости реализованной продукции и прибыли по отдельным видам продукции и услуг, а также причины изменений.

В некоторых случаях необходим подраздел по разработке нового продукта. Без использования специальной технической терминологии представляется уровень разработки продукта с тем, чтобы лицо, знакомое в разумных пределах с данной технологией или отраслью, могло сделать вывод о том, имеет ли оно дело с концепцией, опытным образцом или продуктом, готовым к реализации на рынке.

Основные компоненты этого подраздела, следующие:

- степень инновации или конструкторской разработки, необходимая для успешного завершения проекта;
- описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты;
- права на используемые технологии;

– объяснение факторов, обуславливающих большую прогрессивность и лучшее качество выбранной технологии, продукта или вида услуг по сравнению с существующими аналогами.

Возможно, не стоит представлять детальное описание по каждому отдельному продукту или виду услуг. Важно в достаточной степени отразить основную долю осуществляемой деятельности, например, дать пояснения по крайней мере по 80 % получаемой выручки от реализации. Менее значительным видам продукции может быть уделено относительно меньше внимания в зависимости от их стратегического значения для предприятия.

Одним из ключевых положений этого раздела является анализ жизненного цикла каждой группы продукции и ее вклада в погашение постоянных затрат производства и в формирование прибыли. На этих сведениях основываются решения о прекращении производства определенных видов продукции, об осуществлении инвестиций в разработку новой продукции и о проведении мероприятий по снижению издержек производства данного продукта путем его модернизации или совершенствования технологических процессов.

Анализ отрасли

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует данное предприятие. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев,

Бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль.

одним из которых является отрасль, в которой компания действует или намеревается действовать. К примеру, отрасль с быстро растущим рынком может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятная. Нужно провести анализ тенденций развития и прошлых достижений. Бизнес-план также должен давать информацию по новым видам продукции, разработанным в отрасли. Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить каждого основного конкурента с описанием его сильных и слабых сторон, особенно то, как он мог бы помешать потенциальному успеху нового дела. Следует также привести детальную информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

- размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции в отрасли;
- препятствия вхождению в отрасль новых компаний, их выхода из отрасли и роста;
- роль в отрасли инноваций и изменений технологии;

- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- ожидаемый рост отрасли;
- количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
- новые продукты, появившиеся в последнее время в отрасли;
- основные (ближайшие) конкуренты;
- тенденции в объеме реализации продукции основных конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента;
- финансовое положение главных конкурентов;
- описание каждого покупателя;
- описание покупателей с точки зрения их отличия от покупателей конкурентов.

Источниками информации за прошедшие периоды, о тенденциях в отрасли, сегментах рынка, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиков и покупателей, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодически публикуемые анализы рынка ценных бумаг, периодические отраслевые публикации, аналитические исследования отрасли, подготовленные специализированными фирмами.

Сведения, приводимые в этом разделе, более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы руководители предприятия показали в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли, в которой они работают.

Анализ отрасли - это одна из сфер, в которой руководители предприятия часто теряют объективность, на что сразу реагируют инвесторы, поскольку, к такого рода неточностям, они особенно восприимчивы.

Маркетинговый анализ и стратегия

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть как можно более конкретным и основываться на правдоподобных, обоснованных и доступных сведениях.

Раздел должен продемонстрировать возможность для фирмы достичь намеченных целей на намеченных рынках. Возможность успешно реализовывать продукт на рынке, не менее важна, чем разработка самого продукта.

Маркетинговый анализ должен быть как можно более конкретным и основываться на правдоподобных, обоснованных и доступных сведениях.

Необходимо оценить конкуренцию на том рынке, на который выходим.

Выделяют следующие виды конкуренции:

- 1) функциональная (любую потребность можно удовлетворить по-разному);
- 2) видовая (товары, обслуживающие одну и ту же потребность, отличаются по существующим характеристикам);
- 3) предметная (выпускаются практически одинаковые товары, которые различаются только в качестве).

Необходимо провести анализ конкурентных достоинств и недостатков; обычно анализируются объемы производства, издержки и цены потенциальных конкурентов. Анализируются технологии производства, упаковка и послепродажное обслуживание.

Необходимо проанализировать конкурентные фирмы по размеру. Если на рынке функционируют крупные фирмы, то мелкой не следует конкурировать. В обратном случае необходимо найти свою нишу и подчеркнуть уникальность. Считается ошибкой проникнуть на переполненный рынок.

Стратегия маркетинга предполагает разработку общей стратегии маркетинга, а также функциональных стратегий.

Общая стратегия маркетинга обычно разрабатывается на основании модели Портера:

- 1) преимущества в издержках;
- 2) стратегия дифференциации (производство продукции и оказание услуг с уникальными свойствами);
- 3) стратегия фокусирования – предприятие сосредотачивается на определенной группе потребителей на ограниченном секторе рынка.

При разработке стратегии может использоваться матрица БКГ.

Функциональные стратегии включают в себя:

- стратегию ценообразования (предполагает выбор метода формирования цены);
- стратегию реализации (определяет эффективный способ сбыта продукции);
- стратегию продвижения товара (предполагает выбор эффективных каналов продвижения продукции);
- стратегию послепродажного обслуживания.

При представлении маркетинговой стратегии следует ответить на следующие вопросы:

- определение выбранного рынка;
- сегменты рынка;

- размер и рост предполагаемого рынка;
- тенденции развития выбранного рынка;
- конкуренты: название, размер, доля на рынке, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса; необходимо оценить прямую и косвенную конкуренцию; это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна; конкурентов следует оценить по местоположению, доле на рынке и по данным за прошлые периоды;
- определение покупателей, их отзывы о продукте (виде услуг) и причины покупки;
- анализ объема реализации и прибыли по сегментам рынка и по покупателям;
- текущая и прогнозируемая доля компании на рынке;
- политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания;
- ценовая и кредитная политика;
- стратегия рекламы и продвижения на рынок;
- затраты на маркетинг продуктов или услуг;
- местоположение – выбор местоположения связан с выбранным рынком, описание которого также следует включить в данный раздел бизнес-плана;
- конкретные приемы маркетинга, которые будут применяться, т.е. как выявить потенциального покупателя, связаться с ним и провести продажу;
- ценообразование – ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или вид услуг; структура ценообразования должна быть подкреплена соответствующими материалами, демонстрирующими добавление стоимости к продукту с точки зрения покупателя по сравнению с уплаченной ценой;
- конструкция продукта – следует ответить на ключевые вопросы, относящиеся к конструкции товара, включая графическое изображение;
- выбор времени для выхода на рынок;
- методы распределения – способы, которые позволят продукту и услугам достичь покупателей; эти положения следует подкрепить статистическими отчетами, таблицами по доле различных каналов распределения и т.д.;
- предполагаемые торговые представители и стратегия сбыта (т.е. размер комиссии, распределение обязанностей) по отдельным покупателям, для различных регионов и рынков;
- покупатели – как много их и где они находятся;

- обслуживание покупателей – какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие – посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков;

- конкретные подходы к извлечению выгоды по каждому каналу распределения; как они соотносятся с практикой работы в отрасли;

- план рекламной компании и продвижения на рынок – как реклама будет приспособлена к выбранному рынку. Должны быть включены таблицы расценок, материалы по продвижению товара на рынок и временные рамки для рекламной компании.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться на рынок продукты и услуги. Должны быть приведены конкретные прогнозы по развитию продуктов или услуг, для того чтобы прогнозировать прибыльность компании по отдельным видам продукции.

Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическое условие успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени данной проблеме для того, чтобы гарантировать эффективное осуществление намеченной стратегии. Маркетинговое планирование для компании должно проводиться ежегодно (при этом должно вестись постоянное наблюдение за выполнением плана, и изменения в план должны вноситься еженедельно или ежемесячно), и этот план должен рассматриваться как определяющий при принятии краткосрочных решений.

Один из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана, – это наличие потенциального рынка для данного вида продукции или услуг. Информация о размере потенциального рынка, а также по отдельным сегментам рынка может быть получена из обзоров отрасли и демографических справочников. Информация о текущем объеме продаж и о состоянии рынка может быть использована для оценки доли на рынке, покупательских вкусов, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, получаемая при изучении возможностей рынка, поможет компании принять в бизнес-плане решения в области маркетинга.

Если позволяют средства, можно использовать исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш, проведенные независимыми экспертами. Помимо того, что эти исследования вызывают большое доверие, они могут быть очень полезны как самой компании, так и финансирующим организациям для оценки масштабов открывающихся возможностей.

Исключительно важно, чтобы рассуждения и аргументы, представленные в этом разделе, были в полном соответствии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу отрасли. Выбор маркетинговой стратегии очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому эта стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях. Как и в предыдущем разделе, степень понимания рынка менеджерами является предметом анализа для внешних инвесторов, которые имеют доступ к другим источникам информации для независимой проверки.

Следующим ключевым моментом является выбор конкретных рынков и определение соответствующей стратегии для достижения максимального успеха на рынке.

Производственный план

В производственном плане описываются особенности организации производства во времени и пространстве.

Организация производства во времени предполагает выделение этапов реализации проекта:

- 1) освоение производства и выпуск пробных партий;
- 2) наращивание объёма производства и запуск новых изделий;
- 3) выход на предполагаемые ПМ.

Организация производства в пространстве предполагает определение активов, необходимых фирме для выпуска описываемой в плане продукции и предоставления услуг.

Если компания работает в обрабатывающей промышленности, то необходим производственный план. Этот план должен полностью описывать производственный процесс. Планы операций должны иметь четкие временные рамки по этапам; например, разработка нового продукта, быстрое изготовление, создание рынка, начальное внедрение продукта.

Производственный план должен отражать особенности организации производства во времени и в пространстве.

Более того, должны быть также включено описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и гарантий, а также стратегии послепродажного обслуживания. Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов.

Этот раздел должен также содержать описание размещения машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов – адреса и условия, производственные затраты и все будущие потребности в производственном оборудовании. При производственных операциях для потенциального инвестора описание всех этих моментов будет иметь исключительно важное значение.

Если речь идет о бизнес-плане не для производственного, а для торгового предприятия или предприятия сферы обслуживания, этот раздел должен называться «План снабжения» и описывать процесс закупки товара, хранения и контроля запасов, потребность в складских помещениях.

Для торгового предприятия или предприятия сферы обслуживания необходим **«План снабжения»**, где характеризуется процесс закупки товара, хранения и контроля запасов, потребность в складских помещениях.

Некоторые ключевые моменты этого раздела бизнес-плана:

- производственный процесс – предполагает определение механических и сборочных процессов, будут ли какие-либо из этих операций переданы субподрядчикам. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, кто они? (Дать список имен и адресов.) Почему были выбраны именно эти субподрядчики? Каковы ваши затраты при использовании субподрядчиков? Текущие и планируемые уровни производства и затрат;
- процедуры контроля производственного процесса и качества продукции;
- потребности в запасах и закупочная политика;
- сырье – потребности в сырье и связанные с ним затраты;
- основные поставщики различных материалов: название, местоположение, продукт, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения;
- помещения. Необходимо определить полную потребность в площадях, отмечая при этом, будет ли каждое помещение собственным, арендованным и т.д.;
- производственные мощности – местонахождение, использование, стоимость, финансирование, расположение, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения;
- оборудование – список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или арендовать;
- персонал – описание всех необходимых навыков, количество сотрудников каждой квалификации, уровень заработной платы, где и как будет проведена подготовка рабочей силы необходимой квалификации, включая описание

имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах;

– для розничной торговли или предприятия сферы обслуживания: у кого будет закупаться товар; как будет работать система контроля за состоянием запасов; каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Каждый пункт может потребовать дополнительных затрат времени для сбора информации, но это считается совершенно необходимым для тех, кто будет изучать бизнес-план и рассматривать возможности его финансирования.

Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора, так и для самой организации. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося стабильную прибыль.

Внешние инвесторы заинтересованы в стратегических элементах производственного плана, таких как нынешняя и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

Однако с точки зрения самого предприятия производственный план играет даже более важную роль, облегчая управление операционной и финансовой системами. Именно данные в производственном плане определяют потребности предприятия в производственных мощностях, как с точки зрения необходимого оборудования и рабочей силы, так и с точки зрения работающего капитала. Логика таких рассуждений изложена ниже.

Производственный план основан на маркетинговом прогнозе объемов продаж и номенклатуры производимой продукции. Для каждого вида продукции имеются свои стандарты относительно трудовых и материальных затрат. Для каждого из них могут быть также разные подходы при определении необходимых товарно-материальных запасов, что влияет на количество материалов, подлежащих обработке, и график производственных заказов.

В зависимости от планов по необходимым объемам вышеперечисленных статей и соответствующей потребности в человеческих ресурсах и оборудова-

нии производственный план будет использоваться для выработки подробных графиков производства, планов использования рабочей силы и смет затрат.

На основе запроектированного в производственном плане состава (структуры) продукции и ожидаемой выручки с учетом соответствующих стандартных (нормативных) затрат, становится возможным планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать и когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю финансовую поддержку, например банковский кредит.

Изменение политики в области товарно-материальных запасов и применение разных производственных систем будут влиять на эффективность операций предприятия и на возможность управлять денежными потоками. Повышение производительности в организации приведет к уменьшению стандартных затрат на каждый продукт и обеспечит большую потенциальную прибыль. Это также позволит организации обеспечивать повышение заработной платы сотрудникам, что поможет поддерживать постоянный приток квалифицированных кадров.

Есть и иные, дополнительные, выгоды от затрат необходимого времени на детальную разработку данного раздела с использованием последних данных. Например, и внешние аналитики, и команда, составляющая бизнес-план, смогут сделать обзор физического состояния и размещения мощностей и предложить более эффективные конфигурации. Ключевые решения могут быть обусловлены политикой оказания услуг потребителю, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах.

Например, решение производить больше индивидуальной продукции на заказ, и меньше – стандартной, на склад, приведет к уменьшению затрат, связанных с управлением товарно-материальными запасами. Это также сделает необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и обеспечения, таким образом, большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

Последнее и, возможно, самое важное. Данный раздел должен также содержать два важнейших элемента для всего бизнес-плана:

– какие усовершенствования планируются и как их достичь;

– объяснение используемой системы оценки, т.е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Стратегия усовершенствования должна быть описана с точки зрения относительных приоритетов, потребности в инвестиционных ресурсах, влияния на организацию, сроков ожидаемых результатов. Критерии оценки должны принимать во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты инвесторов и владельцев предприятия, которые описаны в начальных разделах бизнес-плана, и сочетаться со стратегическими маркетинговыми планами и финансовыми перспективами, раскрытыми в соответствующих разделах.

Исследовательские и внедренческие разработки

В данном разделе должны быть освещены следующие вопросы:

- нынешнее состояние процесса разработки и внедрения;
- необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах;
- проводимые и намечаемые новые научные исследования и разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения.

В разделе «Исследовательские и внедренческие разработки» важно указать относительную важность НИОКР для компании с точки зрения воздействия на уровень конкурентоспособности и компетенции предприятия.

В этом разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании с точки зрения воздействия на уровень конкурентоспособности и компетенции предприятия. Описание исследовательских проектов должно включать их приоритетность по отношению друг к другу и ожидаемые сроки окупаемости затрат. Усилия, направляемые на изобретения и разработку новых технологий и видов продукции, должны рассматриваться отдельно от усилий, направленных на модификацию существующей продукции или технологии.

Отдельно должны быть упомянуты любые другие инвестиционные потребности для НИОКР, например технические возможности этого подразделения путем приобретения компьютерного инструментария. Все другие планируемые мероприятия, требующие капиталовложений или имеющие существенное стратегическое влияние на предприятие, также должны быть объяснены в этом разделе. В частности, должны быть определены все потенциальные препятствия или риски для успеха проекта, их возможные последствия, меры по устранению этих последствий. Эти вопросы должны быть рассмотрены во всей

возможной полноте. Очень важно заранее знать все вероятные последствия успеха или неудачи проекта.

Организационный план и менеджмент

В этом разделе описываются структура организации и ведущие руководители. Должна быть описана форма собственности (единоличное владение, товарищество, акционерное общество и т.д.).

В разделе «**Организационный план и менеджмент**» описываются структура организации и ведущие руководители.

Если предприятие является корпорацией (открытой акционерной компанией), то важно включить сведения о количестве разрешенных к выпуску акций, имеющиеся опционы на покупку акций, имена, адреса и информацию о трудовой деятельности директоров и основных руководящих работников компании. Полезно также представить схему организационной структуры компании с обозначенными уровнями полномочий и ответственности членов организации.

Финансирование предоставляется «под личности», т.е. людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут пристально изучать команду руководителей. Анализ руководящих сотрудников должен содержать поименный состав по функциям или отделам. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях управления, таких как НИОКР, маркетинг и сбыт, производство и финансы.

Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, представить членов команды управленцев (менеджеров) с информацией об основных этапах их трудовой деятельности. Подробная информация о их трудовой деятельности должна быть вынесена в приложение. Должны быть также описаны лица, обеспечивающие поддержку данному бизнесу. Для каждого из владельцев следует дать информацию об их возможностях и ответственности.

Необходимо также описать рядовой персонал, который будет непосредственно реализовывать данный проект: какие нужны специалисты, их зарплата, сфера ответственности. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников.

Этот раздел следует излагать в следующем порядке:

– нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения;

- форма собственности организации (если это товарищество – кто партнеры, на каких условиях; если акционерное общество – кто главные акционеры, какова их доля; типы и количество выпущенных акций с правом голоса и без);
- процесс принятия решения и его общая концепция;
- основные руководители и владельцы, их квалификация и опыт, обязанности и ответственность, вознаграждение;
- члены совета директоров: имена, адреса, трудовая деятельность;
- кто имеет полномочия подписывать и контролировать платежные документы;
- основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, особые способности, сфера интересов и т.д.);
- роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров, оклады, премии и другие формы вознаграждения для каждого из менеджеров.

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры и задач бизнеса. Например, необходимо привести в соответствие уровень ответственности в организации со структурой подотчетности лиц, так, чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются. Следует использовать все имеющиеся возможности, избегать конфликтов при определении приоритетности и стимулировании различных функциональных подразделений. Предприятие должно признавать существование различных видов продукции и рыночных ниш, выделяя на этой основе стратегические деловые единицы, обеспечивая им, исходя из практических интересов, максимально допустимую автономию и возможность принятия решений.

Риски

Любая деятельность в сфере бизнеса сопряжена с определенными потенциальными неожиданностями, связанными с особенностями отрасли промышленности, условиями конкуренции, а также общим экономическим и политическим положением страны. Бизнес-план должен учесть трудности, с которыми может столкнуться компания в ближайшие годы, необходимо также, чтобы руководитель определил потенциальные риски и подготовил эффективную стратегию борьбы с ними.

Выделяют следующие виды рисков:

- 1) производственный, связан с возможностью невыполнения своих обязательств по договорам с потребителями;
- 2) финансовый, связан с возможностью невыполнения фирмой или её контрагентами своих финансовых обязательств;

3) инвестиционный, связан с возможными рисками вложения денег в конкретный проект;

4) рыночный, связан с возможным колебанием рыночных процентных ставок и курсов валют.

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут задерживать или препятствовать реализации предложенной компанией стратегии.

В разделе «Оценка риска» необходимо учесть трудности, с которыми может столкнуться компания, определить потенциальные риски и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними.

Большие риски для бизнеса могут возникнуть как следствие реакции конкурентов, слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или управлением, а также в связи с появлением новых технических достижений, которые могут привести к моральному устареванию нового продукта.

Если даже указанные факторы не создают рисков, в бизнес-плане все равно должен быть сделан их анализ, и должно быть показано, почему они не создают риска.

Для каждого из рассматриваемых видов риска должен быть представлен план снижения их воздействия. Точно так же должна быть рассмотрена стратегия преодоления каждого «узкого места» (проблемы) из числа выявленных. Эти планы и стратегия на случай возникновения предполагаемых обстоятельств показывают потенциальному инвестору, что руководитель осознает важные компоненты риска и готов к действию, если они появятся.

Несмотря на то, что цель этого раздела очевидна, необходимо еще раз отметить, что способность понять риски, связанные с данным бизнесом, и разработать корректирующие планы действий является решающей для оценки руководства. Этот раздел – важный показатель того, насколько руководство готово эффективно реагировать на ситуации, которые создают опасность для достижения целей предприятия. В данном разделе необходимо рассмотреть целесообразность страхования рисков.

Финансовый план

Финансовый план – важная часть бизнес-плана. Он определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым. Эта информация определяет потребности в инвестициях и создает основу для определения потенциальной будущей стоимости произведенных инвестиций. Поэтому перед подготовкой бизнес-плана руководитель должен иметь полную оценку прибыльности предприятия.

тия. Такая оценка, прежде всего, показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы начать бизнес и покрыть краткосрочные финансовые потребности, как эти деньги могут быть получены (т.е. акции, займы и т.п.). Особенности расчета финансового плана рассмотрим в главе 2.3.

В пояснительной записке проводится анализ расчетов финансового плана, строятся диаграммы и графики.

Стратегия финансирования

В данном разделе бизнес-плана должно содержаться описание финансовой стратегии.

В данном разделе указывается:

- стоимость проекта, исходя из инвестиционных издержек;
- величина собственных средств, вкладываемых в проект;
- величина требуемого кредита и желаемые условия его получения, в том числе процент по кредиту, срок предоставления кредита, период начала гашения задолженности и т.д.;
- обосновывается соотношение собственных и заемных средств;
- приводится график гашения задолженности по кредиту, в том числе гашения основной задолженности и процентов по кредиту.

Проценты по кредиту в размере 1,1 ставки рефинансирования Центробанка РФ относятся на себестоимость, оставшаяся часть процентов выплачивается за счет прибыли.

Вопросы для контроля знаний

1. С какой целью разрабатывается «Резюме» бизнес-плана?
2. Основные цели предприятия, виды деятельности в разделе «Бизнес и фирма» бизнес-плана.
3. Описание продукции, ее отличительные черты и особенности, ассортимент в разделе «Продукт» бизнес-плана.
4. Издержки производства и цена в разделе «Продукт» бизнес-плана.
5. Возможности расширения и модернизации продукции в разделе «Продукт» бизнес-плана.
6. Анализ отрасли и его значение в бизнес-плане.
7. Назначение анализа положения дел в отрасли в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

8. Необходимость и сущность оценки конкурентов и выбора конкурентной стратегии в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

9. Необходимость и сущность анализа потребителей продукции, предполагаемых рынков сбыта в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

10. Влияние организационно-правовой формы реализации проекта на возможности его реализации. Отражение этих аспектов в бизнес-плане.

11. Согласование планируемых объемов производства и производственных площадей в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

12. Характеристика необходимых материальных ресурсов, основных поставщиков, сроков и условий поставки в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

13. Кадровое обеспечение проекта в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

14. Проводимые и намечаемые новые научные исследования и разработки в разделе «Исследовательские и внедренческие разработки» бизнес-плана.

15. Риски: их разновидности, возможности снижения.

16. Назначение финансового плана предприятия.

17. Собственные и заемные средства предприятия.

18. Формирование стратегии финансирования.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**РАСЧЕТ ВЫРУЧКИ
ОТ РЕАЛИЗАЦИИ,
ПРЯМЫХ
МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ,
ЧИСЛЕННОСТИ
И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

**РАСЧЕТ
СЕБЕСТОИМОСТИ
И ПОЛНЫХ ТЕКУЩИХ
ЗАТРАТ**

**РАСЧЕТ ПОСТОЯННЫХ
АКТИВОВ
И АМОРТИЗАЦИИ**

**РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ
ТЕКУЩИХ АКТИВОВ**

**РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ
ТЕКУЩИХ ПАССИВОВ**

**РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ
В ОБОРОТНОМ
КАПИТАЛЕ И ПОЛНЫХ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ЗАТРАТ**

**РАСЧЕТ ИСТОЧНИКОВ
ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**РАСЧЕТ ВЫПЛАТ
ПО КРЕДИТАМ**

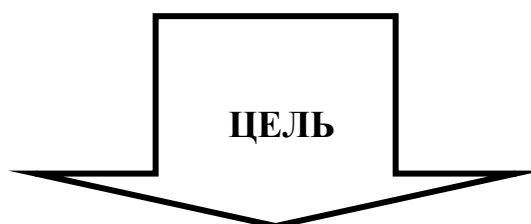
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ

**ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ПРОЕКТА**

ГЛАВА 2.3. РАСЧЕТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА БИЗНЕС- ПЛАНА



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА
ФИНАНСОВОГО ПЛАНА БИЗНЕС-ПЛАНА**

Глава 2.3. Расчет финансового плана бизнес-плана

Вводные положения

Для расчета финансового плана используем аналог программного пакета – ALT-INVEST.

Исходные положения:

1. Определяется интервал планирования (квартал или 90 дней).
2. Определяется срок жизни проекта (3 года).
3. Определяются расчетные единицы (р., \$, € и т.д.) – все расчеты обязательно должны вестись в одной единице, чтобы между таблицами были возможны ссылки.
4. Закладывается ставка рефинансирования ЦБ (ключевая ставка) (5,5 % на 27.04.2020 г.).
5. Налоговое окружение: НДС – 20 % – для основной группы товаров и услуг и 10 % – для продовольствия; налог на прибыль – 20 %; налог на имущество – 2,2 %.
6. Страховые выплаты: в пенсионный фонд – 22 %, медицинского страхования – 5,1 %, социального страхования – 2,9 %, страхование от несчастного случая – 0,2 %. Всего 30,2 % от начисленной заработной платы.

Структура финансового плана бизнес-плана приведена на рис. 4. Рассмотрим особенности расчета разделов финансового плана.

Расчет выручки от реализации, прямых материальных затрат, численности и заработной платы

Выручка от реализации – финансовый результат деятельности предприятия, который рассчитывается умножением цены на количество проданного товара (услуг).

Поэтому в бизнес-плане по каждому виду реализуемых товаров и услуг необходимо указать цену и объем реализации в каждый квартал.

Совокупная выручка в квартал определяется сложением значений выручки по всем видам товаров (услуг) в квартал.

Здесь же рассчитывается НДС к выручке, умножением выручки от реализации за каждый квартал на ставку НДС.

Выручка от реализации – финансовый результат деятельности предприятия, который рассчитывается умножением цены на количество проданного товара (услуг).

Прямые материальные затраты рассчитываются по всем видам сырья и материалов, которые используются в производстве и тратятся пропорционально объемам производства.

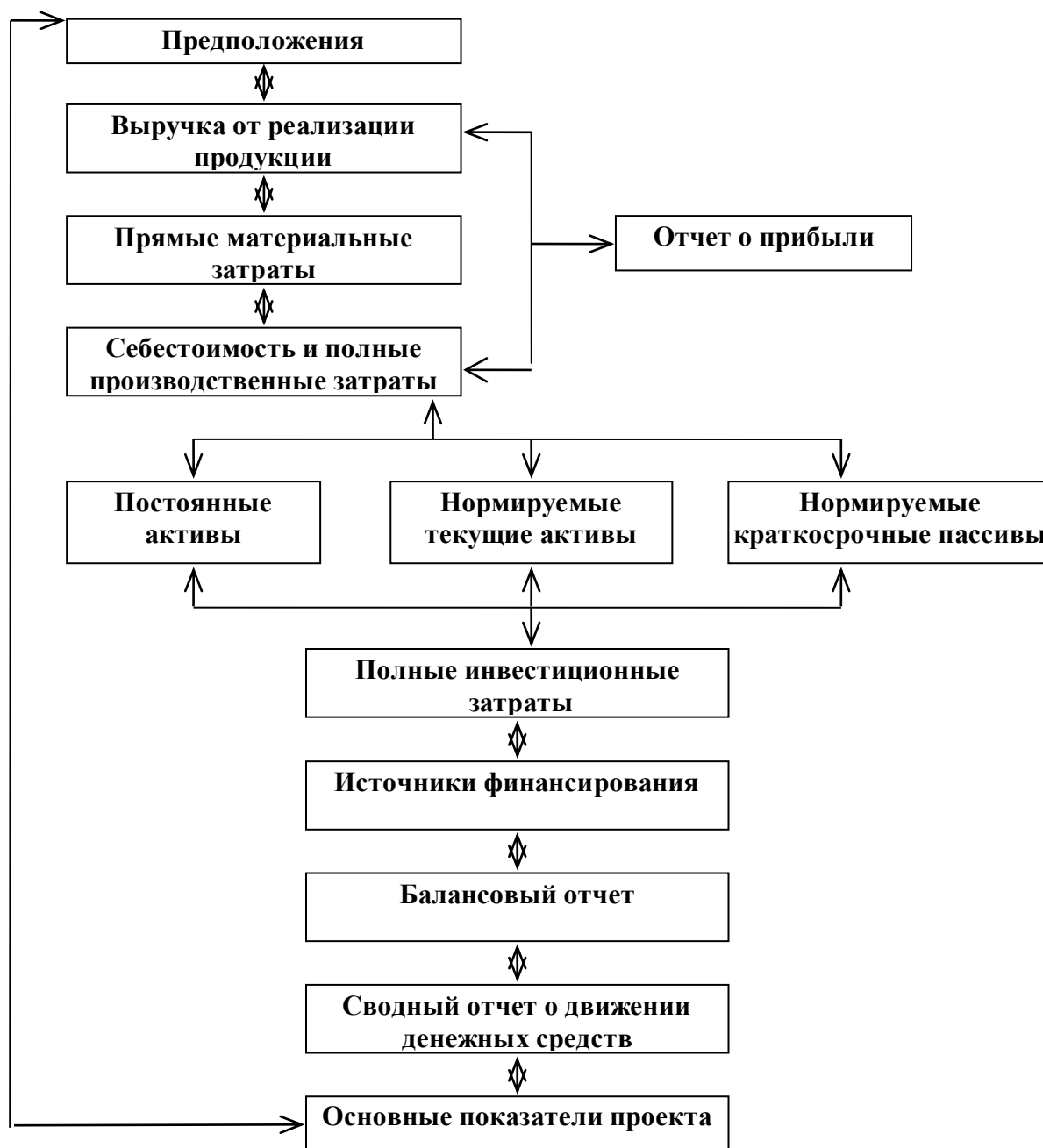


Рис. 4. Структурная схема финансовой стороны бизнес-плана

При этом по каждому виду сырья и материалов указывается закупочная цена и норма расходов материала в квартал. Норма расхода материала в квартал рассчитывается с учетом каждого товара (услуги), на который тратится данный вид материала.

Затраты на конкретный материал в квартал определяются умножением цены на расход данного материала в квартал.

Совокупные прямые материальные затраты в квартал определяются сложением значений затрат по всем видам материалов в квартал.

Здесь же рассчитывается НДС к прямым материальным затратам, умножением прямых материальных затрат за каждый квартал на ставку НДС.

Численность и заработная плата рассчитывается по видам персонала:

- основной персонал;
- вспомогательный персонал;
- административно-управленческий персонал;
- сбытовой.

В рамках каждого вида персонала выделяются конкретные категории работников. По каждому виду персонала указывается необходимая численность в квартал и месячная заработная плата.

Затраты на оплату труда в квартал по конкретному виду работников определяются умножением численности конкретной категории работников в квартал на их месячную заработную плату и полученный результат умножается на 3, поскольку в квартале 3 месяца.

Далее рассчитываются совокупные затраты на оплату труда отдельно по основному, вспомогательному, административно-управленческому и сбытовому персоналу и социальные отчисления по каждой категории персонала.

Затем рассчитываются общие затраты на оплату труда в квартал сложением затрат на оплату труда всех категорий персонала.

Прямые материальные затраты рассчитываются по всем видам сырья и материалов, которые используются в производстве и тратятся пропорционально объемам производства.

Затраты на оплату труда в квартал по конкретному виду работников определяются умножением численности конкретной категории работников в квартал на их месячную заработную плату и полученный результат умножается на 3.

Себестоимость и полные текущие затраты

Себестоимость является важным экономическим показателем предприятия, обобщающим его издержки на производство и реализацию продукции, выполнение работ или услуг. Она представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в процессе

Себестоимость представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыта товаров материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

изготовления и сбыта товаров материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

Себестоимость включает в себя:

- прямые затраты;
- административные расходы;
- сбытовые расходы;
- амортизационные отчисления;
- проценты за кредит, относимые на себестоимость.

Прямые затраты включают в себя прямые материальные затраты (приходят ссылкой из таблицы с расчетом прямых материальных затрат), затраты на оплату труда и страховые выплаты по основному производственному персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и общехозяйственные расходы.

Общехозяйственные расходы включают в себя заработную плату и страховые выплаты по вспомогательному производственному персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и общехозяйственные расходы, в том числе затраты на отопление, водоснабжение, канализацию, освещение, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и т.д.

Административные расходы включают в затраты на оплату труда и страховые выплаты по административно-управленческому персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и прочие административные расходы, в том числе арендная плата, командировочные, представительские расходы.

Сбытовые расходы включают затраты на оплату труда и страховые выплаты по сбытовому персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и прочие сбытовые расходы, в том числе затраты на упаковку, транспортировку, хранение, отгрузку, а также затраты на рекламу, маркетинговые исследования, стимулирование сбыта и т.д.

Амортизационные отчисления рассчитываются в таблице «Амортизационные отчисления» и приходят в себестоимость ссылкой.

Проценты за кредит, относимые на себестоимость рассчитываются в таблице «Сводная ведомость выплат по кредиту» и приходят в себестоимость ссылкой.

Полные текущие затраты включают в себя себестоимость, проценты за кредит, не относимые на себестоимость, которые рассчитываются в таблице «Сводная ведомость выплат по кредиту» и приходят в себестоимость ссылкой,

а также прочие текущие затраты (затраты, которые мы не можем списать на себестоимость).

Расчет постоянных активов и амортизации

Постоянные активы включают в себя:

- здания и сооружения;
- оборудование;
- нематериальные активы (патенты, торговые марки).

Здания и сооружения, оборудование и нематериальные активы учитываются в постоянных активах, если они приобретаются в собственность предприятия. В этом случае они ставятся на баланс предприятия.

Постоянные активы включают в себя: здания и сооружения; оборудование; нематериальные активы (патенты, торговые марки), приобретаемые в собственность.

При этом по каждому виду постоянных активов указывается стоимость и период ввода в эксплуатацию. Отражается НДС, уплаченный при приобретении оборудования. Постоянные активы списываются на себестоимость через амортизацию.

Амортизация начисляется по каждому виду постоянных активов, начиная с месяца, следующего за вводом в эксплуатацию.

Амортизационные отчисления по конкретному виду актива в квартал рассчитываются умножением стоимости конкретного актива на норму амортизации в квартал.

Амортизация начисляется по каждому виду постоянных активов, начиная с месяца, следующего за вводом в эксплуатацию.

Затем рассчитывается совокупная величина амортизационных отчислений по всем видам активов в квартал.

Расчет нормируемых текущих активов

Нормируемые текущие активы – это денежные средства, временно выведенные из обращения. К ним относят:

- стоимость запасов сырья и материалов;
- стоимость незавершенного производства;
- стоимость запасов готовой продукции;
- счета к получению (кредиты покупателям);
- авансы поставщикам;
- НДС уплаченный;
- резерв денежных средств.

Нормируемые текущие активы – это денежные средства, временно выведенные из обращения.

Стоимость запасов сырья и материалов определяется в соответствии с критерием периодичности поставок (время между двумя последовательными поставками). В бизнес-плане необходимо указать величину страхового запаса материалов и периодичность поставок в днях.

Стоимость незавершенного производства зависит от длительности производственного цикла, т.е. времени от начала обработки сырья до поступления на склад готовой продукции. В бизнес-плане необходимо указать длительность производственного цикла в днях.

Стоимость запасов готовой продукции оценивается с учетом периодичности отгрузки. В бизнес-плане закладывается показатель периодичности отгрузки в днях.

Счета к получению (кредиты покупателям) – это размер дебиторской задолженности, появляющийся при реализации продукции в рассрочку. Необходимо заложить в расчет длительность отсрочки платежа в днях.

Авансы поставщикам появляются при приобретении сырья и материалов на основе предоплаты. В расчет закладывается срок предоплаты в днях.

НДС уплаченный – отражается НДС, уплаченный при приобретении оборудования, сырья и материалов.

Резерв денежных средств создается для подстраховки неотложных платежей. В бизнес-плане указывается количество дней резерва и дневная потребность в денежных средствах. Количество дней резерва обычно составляет от 2 до 5 дней.

Суммируя вышеперечисленные показатели, определяется стоимость нормируемых текущих активов каждый квартал.

Расчет нормируемых текущих пассивов

Нормируемые текущие пассивы – это обязательства краткосрочного характера, срок использования, которых не превышает одного года, следовательно, проценты по таким обязательствам не начисляются, а образование подобного вида пассивов облегчает финансирование текущей деятельности и уменьшает потребность в оборотном капитале.

Нормируемые текущие пассивы включают в себя:

- авансы покупателей;
- кредиты поставщиков;
- расчеты с персоналом;
- расчеты с бюджетом.

Нормируемые текущие пассивы – это обязательства краткосрочного характера, срок использования, которых не превышает одного года.

Авансы покупателей появляются при реализации готовой продукции на основе предоплаты, в расчет закладывается срок предоплаты в днях, чем больше, тем лучше для предприятия.

Кредиты поставщиков появляются при приобретении сырья и материалов в рассрочку. В расчет закладывается длительность отсрочки платежа в днях.

Расчеты с персоналом и расчеты с бюджетом – это так называемые устойчивые текущие пассивы, т.е. выплаты по этим статьям осуществляются дискретно на фоне непрерывного производства, следовательно, постоянно существует краткосрочная задолженность.

Расчеты с персоналом зависят от частоты выплаты заработной платы.

Расчеты с бюджетом – величина задолженности по платежам в бюджет, включает в себя регулярные отчисления по налогам, взвешенные по периодам их уплаты.

Суммируя вышеперечисленные статьи, получаем стоимость нормируемых текущих пассивов в каждый квартал.

Расчет потребности в оборотном капитале и полных инвестиционных затрат

Потребность в оборотном капитале в квартал рассчитывается как разница нормируемых текущих активов и нормируемых текущих пассивов.

Потребность в оборотном капитале рассчитывается как разница нормируемых текущих активов и нормируемых текущих пассивов.

Далее рассчитывается прирост потребности в оборотном капитале.

Полные инвестиционные издержки в квартал рассчитываются как сумма стоимости постоянных активов и прироста потребности в оборотном капитале в квартал. Данные издержки характеризуют стоимость проекта.

Полные инвестиционные издержки рассчитываются как сумма стоимости постоянных активов и прироста потребности в оборотном капитале.

Расчет источников финансирования

Источники финансирования закладываются в расчет с ориентацией на полные инвестиционные издержки, а также закладывается сумма на покрытие убытков, так чтобы свободные денежные средства предприятия оставались положительными.

Источники финансирования делятся:

- на собственные;
- заемные.

Собственный капитал характеризует общую стоимость средств предприятия, принадлежащих ему на правах собственности и используемых для формирования активов.

Заемный капитал характеризует привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе денежные средства. Кредит предполагает обязательное гашение.

Рекомендуемое соотношение между заемными и собственными средствами составляет 2/3. На две части заемных три части собственных средств.

Расчет сводной ведомости выплат по кредитам

В сводной ведомости выплат по кредитам указывается величина привлекаемого капитала, процент по кредиту, период начала гашения задолженности. Поквартально рассчитывается:

- величина задолженности на начало расчетного периода;
- проценты за кредит, относимые на себестоимость;
- проценты за кредит, не относимые на себестоимость;
- гашение основной задолженности;
- задолженность на конец расчетного периода.

Отчет о прибыли

Прибыль представляет собой разность между доходами и расходами предприятия. В отчете о прибыли отражается балансовая и чистая прибыль предприятия.

Прибыль представляет собой разность между доходами и расходами предприятия.
--

Балансовая прибыль определяется путем вычитания из выручки понесенных затрат.

Чистая прибыль определяется путем вычитания из балансовой прибыли налога на прибыль.

Необходимо проанализировать динамику прибыли по периодам. Желательно наличие положительной динамики прибыли, при этом допускается наличие убытков в первые периоды функционирования. Также возможно наличие сезонных колебаний прибыли.

Отчет о движении денежных средств

В отчете о движении денежных средств отражаются денежные потоки предприятия. Приток денежных средств характеризуется поступившей выручкой от реализации, увеличением уставного капитала, кредитами и др. Отток денежных средств характеризуется приобретением постоянных активов, формирование запасов сырья и материалов, производственными и сбытовыми расходами, деньгами, выведенными из обращения и др.

В отчете о движении денежных средств отражаются денежные потоки предприятия.

Как разница притока и оттока денежных средств рассчитывается баланс денежных средств в каждый квартал. Баланс денежных средств нарастающим итогом формирует свободные денежные средства предприятия.

Требование: свободные денежные средства должны быть положительными в каждый период функционирования.

Балансовый отчет

Балансовый отчет – это бухгалтерский баланс. Он показывает финансовое состояние бизнеса на определенный момент, дает сводные данные по активам предприятия, его обязательствам, а также по сумме нераспределенной прибыли (или накопленных убытков).

Требование: активы должны быть равны пассивам, сальдо баланса равно нулю.

Балансовый отчет показывает финансовое состояние бизнеса на определенный момент, дает сводные данные по активам предприятия, его обязательствам, а также по сумме нераспределенной прибыли (или накопленных убытков).

Необходимо проанализировать структуру актива и пассива баланса.

Показатели финансовой состоятельности проекта

Основные показатели проекта включают в себя показатели финансовой состоятельности и показатели эффективности.

Показатели финансовой состоятельности включают показатели:

- рентабельности;
- оборачиваемости;
- ликвидности.

Показатели рентабельности:

- а) рентабельность активов;
- б) рентабельность инвестированного капитала;

в) рентабельность собственного капитала;

г) рентабельность продаж.

Показатели оборачиваемости:

а) оборачиваемость активов;

б) оборачиваемость уставного капитала;

в) оборачиваемость оборотных активов.

Показатели ликвидности:

а) коэффициент общей ликвидности норматив (2; 3);

б) коэффициент мгновенной ликвидности (0,2; 0,3);

в) коэффициент общей платежеспособности (чем больше, тем лучше для предприятия).

Показатели эффективности проекта

Показатели эффективности включают в себя:

Чистая текущая стоимость – NPV.

Внутренняя норма доходности – IRR.

Сроки окупаемости – простой и дисконтированный.

Особенности их расчета будут рассмотрены в главе 2.4.

Вопросы для контроля знаний

1. Особенности расчета выручки от реализации продукции.
2. Особенности расчета прямых материальных затрат.
3. Особенности расчета численности и заработной платы.
4. Особенности расчета себестоимости и полных производственных расходов.
5. Особенности расчета постоянных активов.
6. Особенности расчета амортизационных отчислений.
7. Особенности расчета нормируемых текущих активов.
8. Особенности расчета нормируемых текущих пассивов.
9. Особенности расчета полных инвестиционных издержек.
10. Особенности расчета источников финансирования.
11. Содержание и назначение отчета о прибыли.
12. Содержание и назначение отчета о движении денежных средств.
13. Содержание и назначение балансового отчета.
14. Показатели финансовой состоятельности проекта.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

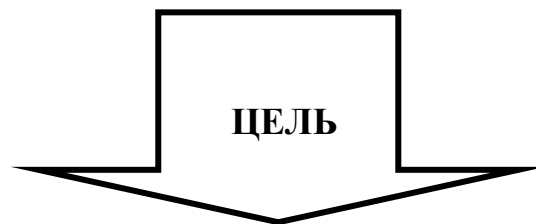
**ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**КОММЕРЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**БЮДЖЕТНАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

ГЛАВА 2.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС- ПЛАНА



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

Глава 2.4. Оценка эффективности бизнес-плана

Принципы оценки эффективности бизнес-плана

Грамотная оценка проекта основывается на следующих принципах:

- **результативности.** Предполагается наличие положительного эффекта от проекта. При выборе из нескольких вариантов, выбирается проект с более высокой эффективностью;
- **комплексности.** При оценке проекта учитываются интересы всех заинтересованных сторон. В этой связи рассчитывается три вида эффективности:
 - коммерческая эффективность проекта (эффективность с точки зрения лиц, непосредственно реализующих проект);
 - бюджетная эффективность (влияние проекта на бюджеты разных уровней);
 - экономическая эффективность (для народного хозяйства в целом);
- **неравноценности разновременных затрат, результатов.** Инвестиции сегодня важнее, чем завтра. В этой связи, при оценке эффективности проектов затраты и результаты приводят к одному моменту времени, умножение их текущих величин на коэффициент приведения.

Коэффициент приведения учитывает относительное уменьшение значимости затрат и результатов при их отделении его временем. Чаще всего за момент приведения берется начало расчетного периода. Такая процедура приведения называется дисконтированием. Коэффициент дисконтирования:

$$d_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

где E – норма дисконта, t – период расчета.

Норма дисконта должна примерно равняться банковской процентной ставке. Вообще это норма прибыли, на которую мы согласны с учетом риска, который несем.

Оценка эффективности предполагает расчет показателей:

- NPV – чистая текущая стоимость;
- IRR – внутренняя норма доходности;
- Индекс доходности;
- Сроки окупаемости простой и дисконтированный.

NPV определяется как сумма текущих эффектов за весь t , приведенный к начальному моменту времени; или превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

$$\sum_{t=1}^T \left((R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t} \right) = NPV$$

где R – результаты, Z – текущие затраты, t – расчетный период.

Если есть капиталовложения, то они могут быть учтены отдельно. K – приведенные капиталовложения.

$$K = \sum_{t=1}^T K_t \left(\frac{1}{(1 + E)^t} \right)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t} - K$$

С ростом нормы дисконта величина суммы дисконтного потока уменьшается. Для эффективности проекта чистая текущая стоимость должна быть положительной.

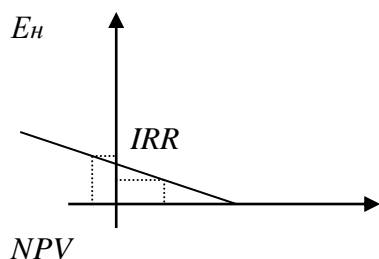
IRR – внутренняя норма доходности, представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Если расчет NPV инвестиционного проекта дает ответ на вопрос является ли проект эффективным при заданном E , то ВНД определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором ВНД на вкладываемый капитал.

$$\sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E_x)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K}{(1 + E_x)^t}$$

$$E_x = IRR$$

Для расчета IRR применяют следующие методы:

1. метод подбора;
2. графический метод:



При использовании графического метода рассчитываются два NPV при различных нормах дисконта. На графике строятся эти две точки, которые соединяются прямой. Точка пересечения прямой с осью, где откладываются нормы дисконта и будет IRR.

IR – индекс доходности, характеризует отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. IR должен быть > 1 , если $NVP > 0$.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным; период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты покрываются суммарными результатами от его осуществления. Срок окупаемости может быть простым и дисконтированным. Простой срок окупаемости рассчитывается на основе не дисконтированных затрат и результатов. Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается на основе дисконтированных затрат и результатов.

Задача. Капитальные вложения (начальные) – 1 500 тыс. р. Данные о текущих затратах и результатах приведены в табл. 12.

Таблица 12

Исходные данные, тыс. р.

Периоды	1	2	3	4	5
Результаты	1 000	1 500	2 000	1 500	1 000
Текущие затраты	700	1 000	1 200	1 000	800
Эффект ($P - Z$)	300	500	800	500	200

Определить: NVP , IRR , IR , сроки окупаемости при $E_1 = 10\%$, $E_2 = 20\%$.

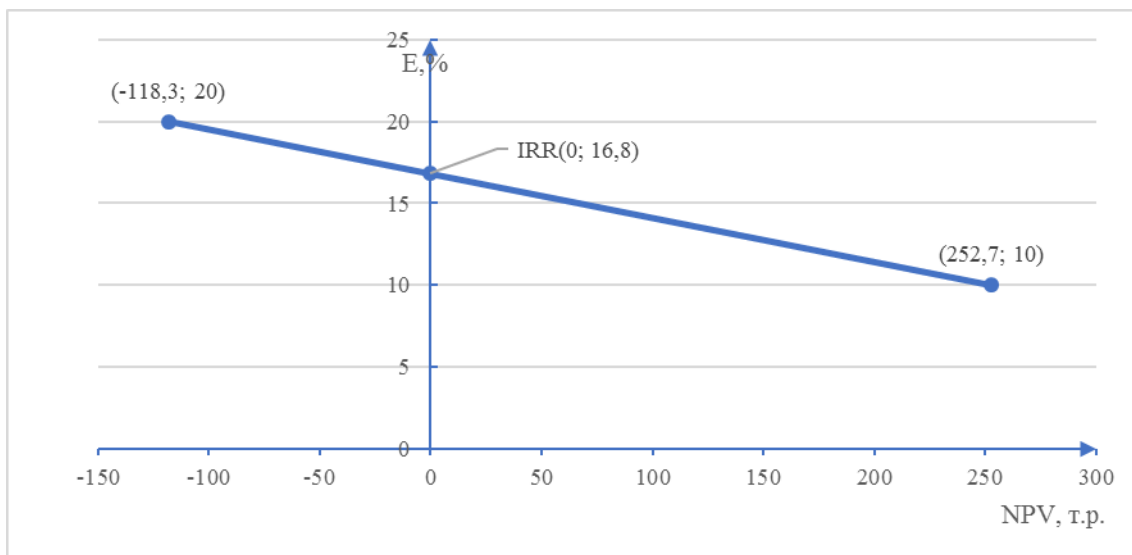
Решение:

$$NPV_1 = \frac{300}{(1+0,1)^1} + \frac{500}{(1+0,1)^2} + \frac{800}{(1+0,1)^3} + \frac{500}{(1+0,1)^4} + \frac{200}{(1+0,1)^5} - 1500 = 252,7 \text{ тыс. р.}$$

$$NPV_2 = \frac{300}{(1+0,2)^1} + \frac{500}{(1+0,2)^2} + \frac{800}{(1+0,2)^3} + \frac{500}{(1+0,2)^4} + \frac{200}{(1+0,2)^5} - 1500 = -118,3 \text{ м. р.}$$

$$IR_1 = 1 + \frac{NPV}{K} = 1 + \frac{252,7}{1500} = 1,168$$

$$IR_2 = 1 + \frac{NPV}{K} = 1 - \frac{118,3}{1500} = 0,921$$



$IRR \approx 16,8 \%$

Срок окупаемости _{простой} = $300 + 500 + 800 = 1\,600 > 1\,500$ (три квартала)

Срок окупаемости, дисконтированный при $E = 10 \%$ (четыре квартала)

Срок окупаемости, дисконтированный при $E = 20 \%$ (за пять лет не наступает)

Коммерческая эффективность проектов

Для расчета коммерческой эффективности проекта производится группировка всех, формирующихся на предприятии, денежных потоков по трем важнейшим сферам деятельности:

- 1) денежные потоки от текущей, основной, производственной деятельности;
- 2) денежные потоки от инвестиционной деятельности;
- 3) денежные потоки от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Денежные средства используются на закупку и размещение товароматериальных запасов, производство и реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы, уплату налогов и т.д.

Коммерческая эффективность проекта – эффективность с точки зрения лиц, непосредственно реализующих проект.

Производственная деятельность является источником формирования прибыли предприятия, а положительные денежные потоки, в результате производственной деятельности, могут быть использованы для расширения производства, выплаты дивидендов, возвращения банковского кредита, т.е. использоваться в двух других сферах деятельности:

– инвестиционная сфера деятельности: сосредоточение денежных потоков от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг, поступления и уплаты процентов по займам и т.д. Поскольку в нормальной экономической обстановке предприятие обычно стремится к расширению или модернизации своих производственных мощностей, инвестиционная деятельность чаще всего ведет к оттоку денежных средств;

– финансовая сфера деятельности: источники денежных средств – поступления от эмиссии акций, полученные кредиты, а используются денежные средства па возвращение задолженности по кредитам, выплату дивидендов и т.д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Все три рассмотренных вида деятельности формируют единую сумму денежных ресурсов предприятия, нормальное функционирование которого невозможно без постоянного перелива денежных потоков из одной сферы в другую, т.е. наличие трех данных сфер направлено на обеспечение работоспособности предприятия. Даже прибыльная производственно-хозяйственная деятельность не всегда может приносить достаточную сумму денег для приобретения внеоборотных средств.

В подобной ситуации необходимы новые займы, стоимость которых будет компенсироваться будущими доходами от инвестиционной деятельности.

В условиях кризиса предприятие вынуждено изыскивать дополнительные краткосрочные финансовые ресурсы для гашения неотложных платежей.

При расчете потока денежных средств, амортизация не вычитается в качестве расхода из потока денежных средств и соответственно остается в числе притока, это происходит, потому что амортизационные отчисления не являются денежными расходами, а расцениваются как часть дохода, покрывающая ранее сделанные расходы, т.е. амортизация отражает восстановление капитала.

При расчете денежных потоков определяющим является время фактических поступлений и платежей денежных средств, а не время исполнения хозяйственных операций.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта требует расчета показателей NPV, IRR, простого и дисконтированного срока окупаемости по вышеизложенной методике.

Бюджетная и экономическая эффективность

Бюджетная эффективность учитывает влияние результатов осуществления проектов на доходы и расходы бюджетов соответствующего уровня (региональный – федеральный бюджеты).

Бюджетная эффективность учитывает влияние результатов осуществления проектов на доходы и расходы бюджетов соответствующего уровня.

Основной показатель – бюджетный эффект, рассчитываемый по методике NPV. Приток денег в бюджет происходит за счет поступления налогов от проекта. Отток денег из бюджета происходит при бюджетном финансировании проекта.

Экономическая эффективность учитывает затраты, связанные с осуществлением проекта, которые выходят за пределы за пределы интересов прямых участников проекта.

Экономическая эффективность учитывает затраты, связанные с осуществлением проекта, которые выходят за пределы за пределы интересов прямых участников проекта. Так же рассчитывает социальную эффективность рабочих мест и экологические потери, и эффекты.

Вопросы для контроля знаний

1. Охарактеризуйте принципы расчета эффективности проекта.
2. Как формируются денежные потоки предприятия.
3. Охарактеризуйте особенности расчета коммерческой эффективности проекта.
4. Экономический смысл и особенности расчета чистой текущей стоимости.
5. Экономический смысл и особенности расчета внутренней нормы доходности.
6. Экономический смысл и особенности расчета индекса доходности.
7. Экономический смысл и особенности расчета сроков окупаемости простого и дисконтированного.
8. Охарактеризуйте бюджетную эффективность проекта.
9. Охарактеризуйте экономическую эффективность проекта.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

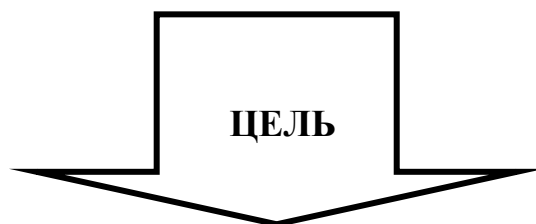
СОДЕРЖАНИЕ

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА
МЕТОДОВ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОЕКТОВ**

**ПОДБОР
ИНВЕСТИЦИОННОГО
ПОРТФЕЛЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ
НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ**

ГЛАВА 2.5. ОТБОР ПРОЕКТОВ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА
ПРОЕКТОВ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Глава 2.5. Отбор проектов для финансирования

Сравнительная характеристика методов оценки эффективности проектов

Выделяют три основных метода оценки эффективности проектов:

– метод текущей стоимости предполагает расчет чистого денежного потока от проекта, приведенный путем дисконтирования к настоящей стоимости. Проект одобряется, если чистая стоимость проекта положительна, это значит генерирует доходность, т.е. генерирует достаточную доходность. Данный метод ориентирован на достижение предприятием увеличения доходов. Однако данный метод имеет ограниченный предел использования. Использование этого метода бывает недостаточно при выборе проекта между:

- 1) проектом с высоким NPV и длительным сроком окупаемости;
- 2) проектом с низким NPV и более коротким сроком окупаемости.

Через этот метод невозможно определить порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия. Данный метод целесообразно использовать при отказе или при одобрении единственного проекта, а также при выборе между эквивалентными проектами.

Кроме того, данный метод может быть использован при взаимоисключающих проектах, а также при выборе инвестиционного портфеля предприятия, состоящего из делимых проектов:

– метод IRR предполагает расчет нормы доходности, при которой чистая текущая стоимость равна 0. Одобряются проекты с высокой ВНД и сравниваются с банковской процентной ставкой. Данный метод также служит условием повышения доходов предприятия, но имеет недостатки: предполагает громоздкие, сложные вычисления. Метод применяется в совокупности с методом чистой текущей стоимости;

– методы сроков окупаемости: вычисляется количество лет, необходимых для того, чтобы денежный поток расходов сравнялся с денежным потоком доходов.

Чистая текущая стоимость – это стоимость, полученная путем дисконтирования отдельно на каждый временной период разности всех оттоков и притоков денежных средств, накапливающихся за весь период функционирования объекта инвестирования при фиксированной заранее определенной норме дисконта.

Внутренняя норма доходности показывает ту норму доходности, при которой дисконтированная стоимость притоков наличности (реальных денег) равна дисконтированной стоимости оттоков.

Срок окупаемости представляет собой период времени с начала реализации проекта до момента, когда денежный поток расходов сравняется с денежным потоком доходов.

Преимущества метода: позволяет судить о ликвидности и рискованности проекта. Поскольку длительный срок окупаемости означает длительную мобилизацию средств, а также рискованность проекта. Метод игнорирует денежные потоки после срока окупаемости. Обычно этот метод применяется для быстрой отбраковки проектов, при их рассмотрении.

Подбор инвестиционного портфеля предприятия

На практике инвестиционный бюджет предприятия обычно ограничен и поэтому перед руководством стоит задача, определить такую комбинацию проектов, которая в рамках вкладываемых средств, дала бы наибольшее приращение доходов. Эта задача сводится к подбору комбинации проектов, максимизирующих чистую текущую стоимость. При этом проекты предварительно ранжируются по IRR. Далее подбирается комбинация проектов с учетом их делимости, т.е. возможности частичного осуществления.

Пример:

У предприятия имеется четыре проекта: А, Б, В, Г. Исходные данные по проекту приведены в табл. 13. Инвестиционный бюджет предприятия 700 000 р. Проекты Б и Г являются делимыми.

Определить инвестиционный портфель предприятия.

Таблица 13

Исходные данные

Проект	Начальные затраты, р.	IRR, %	NPV, р.
А	250 000	60	1 500 000
Б	600 000	30	1 800 000
В	200 000	25	800 000
Г	300 000	20	600 000

Варианты решения:

1-й вариант: А (250 000 р.) + Б (450 000 р.)

2-й вариант: А (250 000 р.) + В (200 000 р.) + Б (250 000 р.)

Условия реализации нерентабельных проектов

Как правило, на предприятиях существует ряд необходимых, но нерентабельных проектов, связанных с экологией, улучшением условий труда и т.д. Реализация этих проектов требует, чтобы остальные доходные проекты генерировали повышенную доходность, чтобы компенсировать понижение денежных потоков или даже убытки от нерентабельных проектов.

Для реализации нерентабельных проектов требуется, чтобы остальные доходные проекты генерировали повышенную доходность, чтобы компенсировать понижение денежных потоков и убытки от нерентабельных проектов.

Пример:

Предприятие инвестировало 10 млн р., из них 2 млн р. в необходимые, но нерентабельные проекты. Доходность предприятия должна составлять как минимум 15 %.

Определить: Какую доходность должны генерировать рентабельные проекты?

Решение:

$$D = I * d,$$

где D – доход; I – инвестированные денежные средства; d – доходность от вложений.

$$\text{Доход} = 10 \text{ млн р.} * 15 \% / 100 \% = 1,5 \text{ млн р.}$$

$$dr = D / (I - I_n),$$

где dr – доходность от вложений; D – доход; I – инвестированные денежные средства; I_n – инвестиции в нерентабельные проекты.

$$\text{Доходность рентабельных проектов} = 1,5 / (10 - 2) * 100 \% = 18,75 \%$$

Вопросы для контроля знаний

1. Преимущества метода чистой текущей стоимости.
2. Преимущества метода внутренней нормы доходности.
3. Преимущества метода срока окупаемости.
4. Принципы подбора инвестиционного портфеля предприятия.
5. Условия реализации нерентабельных проектов.

РАЗДЕЛ 3

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

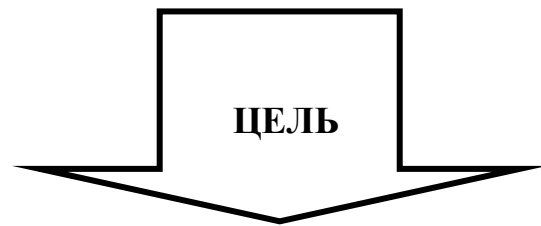
СОДЕРЖАНИЕ

**НАЗНАЧЕНИЕ
И СУЩНОСТЬ
ОПЕРАЦИОННОГО
АНАЛИЗА**

**АЛГОРИТМ
ОПЕРАЦИОННОГО
АНАЛИЗА**

**ВОЗМОЖНОСТИ
ПРИМЕНЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОГО
АНАЛИЗА**

ГЛАВА 3.1. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В ПРИНЯТИИ БИЗНЕС- РЕШЕНИЙ



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ПРИМЕНЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА
ПРИ МОДЕЛИРОВАНИИ БИЗНЕСА**

Глава 3.1. Операционный анализ в принятии бизнес-решений

Назначение и сущность операционного анализа

Одним из самых простых и эффективных методов финансового анализа и планирования является операционный анализ, называемый также анализом «Издержки – Объем – Прибыль», отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от уровня переменных и постоянных издержек, объемов производства и сбыта.

Операционный анализ, отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от уровня переменных и постоянных издержек, объемов производства и сбыта.

Ключевыми элементами операционного анализа служат финансовый и операционный рычаги, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия. Действие операционного (производственного рычага) рычага проявляется в том, что любое изменение вы-

Ключевыми элементами операционного анализа служат порог рентабельности, запас финансовой прочности предприятия и сила операционного рычага.

ручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли. Этот эффект обусловлен различной степенью влияния динамики постоянных и переменных затрат на формирование финансовых результатов деятельности предприятия при изменении объема производства. Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага. Указывая на темп падения прибыли с каждым процентом роста выручки, сила операционного рычага свидетельствует об уровне предпринимательского риска для данного предприятия.

Действие финансового рычага заключается в том, что предприятие, использующее заемные средства, изменяет чистую рентабельность собственных средств и свои дивидендные возможности. Уровень эффекта финансового рычага указывает на финансовый риск, связанный с предприятием. Поскольку проценты за кредит относятся к постоянным издержкам, увеличение финансовых расходов по заемным средствам приводит к увеличению силы операционного рычага и возрастанию предпринимательского риска.

Операционный анализ служит поиску наиболее выгодных комбинаций между переменными затратами на единицу продукции, постоянными издержками, ценой и объемом продаж. Поэтому этот анализ невозможен без разделения издержек на переменные и постоянные.

Переменные издержки меняются в целом прямо пропорционально изменениям объема производства. Это могут быть прямые издержки на основные

сырье и материалы в производстве, издержки на приобретение партий товара в коммерции, комиссионные продавца, некоторые снабженческие расходы. При этом, чем меньше переменные расходы на единицу продукции, тем меньше оборотного капитала задействуется и намечается более высокая прибыль.

Постоянные издержки в краткосрочном периоде в целом не меняются с изменением объема производства: это могут быть расходы по аренде, амортизационные отчисления, оклады администрации, налог на имущество, процент за кредит и т.д. Постоянные издержки можно рассматривать как постоянные на определенном релевантном (краткосрочном, не требующем нового скачка постоянных издержек) периоде.

Смешанные издержки включают элементы и переменных и постоянных расходов. Это оплата электроэнергии, которая расходуется в технологическом процессе и, кроме того, идет на общие нужды, зарплата продавцов, состоящая из постоянного оклада и комиссионных с продаж и т.д. При анализе и планировании необходимо разделить смешанные издержки на переменные и постоянные по данным бухгалтерского учета.

Сложением переменных и постоянных издержек, в которые включены и расклассифицированы смешанные затраты, получают суммарные (полные) издержки на весь объем продукции.

Рассматривая поведение переменных и постоянных издержек, необходимо очерчивать релевантный период: структура издержек, суммарные постоянные издержки и переменные издержки на единицу продукции неизменны лишь в определенном периоде и при определенном количестве продаж.

Кроме того, при планировании нужно учитывать характер движения издержек (суммарных и на единицу продукции) в ответ на изменение объема продаж. Поскольку операционный анализ требует разделения издержек на переменные и постоянные, при аналитических расчетах необходимо отделять одни издержки от других с помощью промежуточного финансового результата деятельности предприятия. Эту величину принято называть валовой маржой или маржинальным доходом, который представляет собой результат от реализации после возмещения переменных затрат.

Одной из главных целей предприятия является максимизация валовой маржи, поскольку именно она является источником покрытия постоянных издержек и формирования прибыли.

Сила воздействия операционного рычага рассчитывается отношением валовой маржи к прибыли и показывает, сколько процентов изменения прибыли дает каждый процент изменения выручки.

Операционный анализ часто называют также анализом безубыточности, поскольку он позволяет вычислить такую сумму и количество продаж, при которой приход равен расходу. Предприятие не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки, продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности – это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть порогом рентабельности. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации.

Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием валовой маржи, в том числе:

- повышая цену;
- повышая объем реализации;
- снижая переменные издержки;
- сокращая постоянные издержки.

Идеальные условия для предприятия – сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой. Операционный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема реализации. При этом возможны варианты наращивания валовой маржи:

- за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров,
- за счет роста постоянных издержек (например, на рекламу) и увеличения количества продаж.

Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между постоянными и переменными издержками.

Насколько далеко планируемая выручка от реализации «убегает» от порога рентабельности, показывает запас финансовой прочности. Умение оценить силу воздействия операционного рычага, порога рентабельности и запаса финансовой прочности позволяет без составления прогностических отчетов о фи-

Порог рентабельности показывает минимально необходимые объемы производства или выручку, при которой предприятие покрывает все затраты при нулевой прибыли.

Запас финансовой прочности показывает максимально возможное снижение выручки или объемов производства, при котором предприятие остается безубыточным.

Сила операционного рычага характеризует процент изменения прибыли с каждым процентом изменения выручки предприятия.

Сила операционного рычага и запас финансовой прочности также характеризуют уровень предпринимательского риска, связанного с предприятием.

нансовых результатах быстро определить, какое влияние изменение продаж окажет на прибыль, налоговые и дивидендные последствия этих изменений.

Сила операционного рычага и запас финансовой прочности также характеризуют уровень предпринимательского риска, связанного с предприятием, поскольку чем выше сила операционного рычага, тем больше динамика прибыли предприятия, но тем ниже запас финансовой прочности и соответственно выше риск для предприятия.

Алгоритм операционного анализа

Алгоритм расчета факторов операционного рычага, следующий:

1. Выручка от реализации (B).
2. Переменные издержки S_v , в том числе:
 - материальные затраты,
 - сдельная заработная плата,
 - другие переменные издержки.
3. Маржинальный доход $M_d = B - S_v$.
4. Коэффициент маржинального дохода $K_{мд} = M_d : B$.
5. Постоянные издержки (S_c), в том числе:
 - постоянная заработная плата,
 - арендные платежи,
 - налоги,
 - электроэнергия,
 - отопление,
 - освещение,
 - вода,
 - услуги связи,
 - реклама,
 - аренда,
 - амортизационные отчисления,
 - другие постоянные расходы.
6. Порог рентабельности $Пр-ти = S_c : K_{мд}$.
7. Запас финансовой прочности $Зфп = B - Пр-ти$.
8. Прибыль $Пр = Зфп \times K_{мд}$.
9. Сила воздействия операционного рычага $Сор = M_d : Пр$.

Пример:

На основании исходных данных, приведенных в табл. 14, рассчитать ключевые показатели операционного анализа.

Подумайте, как и почему изменяется сила воздействия операционного рычага и запас финансовой прочности по мере удаления выручки от порога рентабельности?

Таблица 14

Исходные данные, тыс. р.

Показатель	Исходный вариант	Вариант 10 % роста выручки
1. Выручка от реализации	20	22
2. Переменные издержки	15,5	17,05
3. Постоянные издержки	3	3

Решение:

Рассчитаем основные показатели операционного анализа для исходного варианта и варианта, предполагающего 10 % рост выручки. Результаты расчетов приведены в табл. 15.

Таблица 15

Основные показатели операционного анализа

Показатель	Исходный вариант	Вариант 10 % роста выручки
1. Маржинальный доход, тыс. р.	4,5	4,95
2. Коэффициент маржинального дохода	$4,5 / 20 = 0,225$	$4,95 / 22 = 0,225$
3. Порог рентабельности, тыс. р.	$3 / 0,225 = 13,33$	$3 / 0,225 = 13,33$
4. Запас финансовой прочности, тыс. р.	$20 - 13,33 = 6,67$	$22 - 13,33 = 8,67$
5. Прибыль, тыс. р.	$6,67 * 0,225 = 1,5$	$8,67 * 0,225 = 1,95$
6. Сила воздействия операционного рычага	$4,5 / 1,5 = 3$	$4,95 / 1,95 = 2,54$

Выводы:

Расчет для исходного варианта показывает:

- порог рентабельности предприятия составляет 13,33 тыс. р., т.е. предприятие должно иметь выручку от реализации продукции в размере 13,33 тыс. р., чтобы покрывать все свои издержки при нулевой прибыли;
- запас финансовой прочности предприятия равен 6,67 тыс. р., т.е. на эту сумму предприятие может предельно сократить свою выручку, чтобы оставаться безубыточным;

– сила операционного рычага равна 3, т.е. с каждым процентом изменения выручки предприятия, прибыль будет изменяться на три процента.

Сравнивая результаты расчетов в исходном варианте и варианте, предусматривающем 10 % рост выручки, видим, что по мере удаления выручки от порогового ее значения сила воздействия операционного рычага ослабевает, а запас финансовой прочности увеличивается. Это связано с относительным уменьшением постоянных издержек в релевантном диапазоне.

Сила воздействия операционного рычага зависит от относительной величины постоянных издержек. Для предприятий, отягощенных громоздкими производственными фондами, высокая сила операционного рычага представляет значительную опасность: в условиях экономической нестабильности, падения платежеспособного спроса клиентов и сильнейшей инфляции каждый процент снижения выручки оборачивается катастрофическим падением прибыли и вхождением предприятия в зону убытков.

При наличии широкого выбора необходимо решить, что выгоднее иметь: высокие переменные издержки и низкие постоянные или наоборот.

На выбор наилучшей структуры издержек предприятия влияют многие факторы, включая долговременную стратегию продаж, ежегодные колебания выручки, отношение менеджмента к риску. Если предположить, что реализация имеет тенденцию к росту, то предпочтительней является структура издержек предприятия с более высоким коэффициентом валовой маржи. И явно более мощным операционным рычагом: каждый процент прироста выручки принесет этому предприятию гораздо больше процентов прибыли, чем предприятию с меньшим коэффициентом валовой маржи и, следовательно, с меньшей долей постоянных издержек. Однако, если объем продаж время от времени снижается, то более благоприятной представляется структура издержек с меньшей долей постоянных расходов, так как в этом случае предприятие будет терять валовую маржу и прибыль предприятия, как первое предприятие. То есть динамика прибыли для второго предприятия в этих условиях становится более стабильной. Кроме того, при относительно низких постоянных издержках в периоды резкого падения объемов продаж, убытки у данного предприятия возникнут не сразу.

Таким образом, сила операционного рычага наибольшая при уровне продаж, близком к порогу рентабельности, а по мере удаления от порога рентабельности эффект операционного рычага уменьшается. Новый скачок постоянных издержек даст новое значение силы воздействия операционного рычага и новый порог рентабельности.

Возможности применения операционного анализа

Операционный анализ позволяет:

- принимать решения об объемах производства и продаж с точки зрения безубыточности;
- принимать решения о целевых размерах прибыли;
- увеличить гибкость финансовых решений путем поиска наиболее выгодных комбинаций между уровнем переменных и постоянных затрат, объемов производства и цен.

Пример:

Исходные данные: объем производства – 50 штук, цена – 30 ДЕ, переменные издержки – 21 ДЕ, постоянные издержки – 300 ДЕ.

Определить:

- 1) порог рентабельности, запас финансовой прочности и силу операционного рычага;
- 2) сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25 %;
- 3) процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности;
- 4) сколько товаров должно быть продано для получения прибыли 200 ДЕ;
- 5) какой запас финансовой прочности при прибыли 200 ДЕ;
- 6) на сколько процентов должен измениться объем производства при снижении цены на 20 % для получения неизменных финансовых результатов (т.е. чтобы прибыль осталась на прежнем уровне).

Решение.

1. Расчет основных показателей операционного анализа приведен в табл. 16.

2. Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25 %.

$\text{Сор} = \% \text{ изменения прибыли} / \% \text{ изменения выручки}$

$\% \text{ изменения прибыли} = \% \text{ изменения выручки} * \text{Сор} = 25 \% * 3 = 75 \%$

$\text{Остаток прибыли} = 100 \% - 75 \% = 25 \%$

При сокращении выручки на 25 % удастся сохранить 25 % прибыли.

3. Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности:

На этот вопрос отвечает показатель – запас финансовой прочности. Он равен 33 %.

Второй способ расчета:

$$ЗФП\% = 1 / \text{Сор} * 100 \% = 1/3 * 100 \% = 33 \%$$

4. Сколько товаров должно быть продано для получения прибыли 200 ДЕ:

Количество товара для получения целевой прибыли можно рассчитать по формуле:

$$V = (SC + \text{Пр цел}) / (\text{Ц} - SV),$$

$$V = (300 + 150) / (30 - 21) = 56 \text{ шт.}$$

Таблица 16

Расчет основных показателей операционного анализа

Показатель	Формула	Расчет
1. Выручка	$B = \text{Ц} * V$	$30 * 50 = 1\,500 \text{ ДЕ}$
2. Переменные издержки	$SV = SV_{\text{ед}} * V$	$21 * 50 = 1\,050 \text{ ДЕ}$
3. Маржинальный доход	$MD = B - SV$	$1\,500 - 1\,050 = 450 \text{ ДЕ}$
4. Коэффициент маржинального дохода	$K_{md} = MD / B$	$450 / 1\,500 = 0,3$
5. Постоянные издержки	SC	300 ДЕ
6. Порог рентабельности, ДЕ	$\text{Пор рент} = SC / K_{md}$	$300 / 0,3 = 1\,000 \text{ ДЕ}$
7. Порог рентабельности, шт.	$\text{Пор рент} = \text{Пор рент ДЕ} / \text{ц}$	$1\,000 / 30 = 334 \text{ шт.}$
8. Порог рентабельности, %	$\text{Пор рент} = \text{Пор рент ДЕ} / B * 100 \%$	$1\,000 / 1\,500 * 100 \% = 67 \%$
9. Запас финансовой прочности, ДЕ	$ЗФП = B - \text{Пор рент}$	$1\,500 - 1\,000 = 500 \text{ ДЕ}$
10. Запас финансовой прочности, шт.	$ЗФП = ЗФП \text{ ДЕ} / \text{ц}$	$500 / 30 = 16 \text{ шт.}$
11. Запас финансовой прочности, %	$ЗФП = ЗФП \text{ ДЕ} / B * 100 \%$	$500 / 1\,500 * 100 \% = 33 \%$
12. Прибыль, тыс. р.	$\text{Пр} = B - SV - SC$	$1\,500 - 1\,050 - 300 = 150 \text{ ДЕ}$
13. Сила воздействия операционного рычага	$\text{Сор} = MD / \text{Пр} = 1 + SC / \text{Пр}$	$450 / 150 = 1 + 300 / 150 = 3$

5. Какой запас финансовой прочности при прибыли 200 ДЕ:

$$ЗФП \% = 1 / \text{Сор} * 100 \% = 1 / (MD / \text{Пр}) * 100 \% = \text{Пр} / MD * 100 \% = \text{Пр} / (SC + \text{Пр}) * 100 \% = 200 / (300 + 200) * 100 \% = 40 \%$$

6. На сколько процентов должен измениться объем производства при снижении цены на 20 % для получения неизменных финансовых результатов (т.е. чтобы прибыль осталась на прежнем уровне).

$$V = (SC + \Pi_p) / (\Pi - SV)$$

$$\Pi_{\text{нов}} = 30 * (100 \% - 20 \%) / 100 \% = 24 \text{ ДЕ}$$

$$V_{\text{нов}} = (300 + 150) / (24 - 21) = 150 \text{ шт.}$$

$$\begin{aligned} 50 \text{ шт.} &- 100 \% \\ 150 \text{ шт.} &- X \% \\ X &= 150 * 100 \% / 50 = 300 \% \end{aligned}$$

Прирост объемов производства для получения неизменных финансовых результатов должен составить $300 \% - 100 \% = 200 \%$.

Вопросы для контроля знаний

1. Для чего нужен операционный анализ?
2. Каковы особенности расчета порога рентабельности?
3. Что показывает порог рентабельности?
4. Каковы особенности расчета запаса финансовой прочности?
5. Что показывает запас финансовой прочности?
6. Каковы особенности расчета силы операционного рычага?
7. Что характеризует сила операционного рычага?
8. Каковы возможности применения операционного анализа.

РАЗДЕЛ 3

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ

**КРИТЕРИИ
ФОРМИРОВАНИЯ
АССОРТИМЕНТНОЙ
ПОЛИТИКИ**

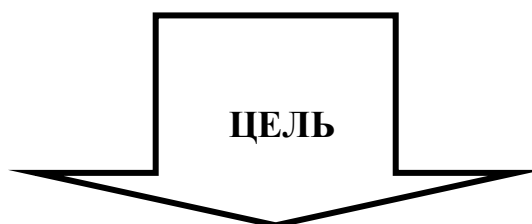
**ОСОБЕННОСТИ
РАСЧЕТА ПОРОГОВ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
ОТДЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ
АССОРТИМЕНТА**

**ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВА
НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ
ТОВАРОВ**

**УГЛУБЛЕННЫЙ
ОПЕРАЦИОННЫЙ
АНАЛИЗ
В ФОРМИРОВАНИИ
АССОРТИМЕНТНОЙ
ПОЛИТИКИ**

**ФОРМИРОВАНИЕ
ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ**

ГЛАВА 3.2. МОДЕЛИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ОСОБЕННОСТЯХ МОДЕЛИРОВАНИЯ
АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ
ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА
ПОРОГОВ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
ОТДЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ АССОРТИМЕНТА**

**ОБОСНОВАТЬ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВА НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ
ТОВАРОВ**

Глава 3.2. Моделирование ассортиментной и ценовой политики

Критерии формирования ассортиментной политики

Решая вопрос, какому товару ассортимента отдать предпочтение, а производство какого товара сократить, необходимо учитывать, что чем больше валовая маржа, тем больше масса и благоприятнее динамика прибыли.

Выделяют два критерия формирования ассортиментной политики:

1) максимальный коэффициент валовой маржи на единицу продукции – максимум прибыли.

2) максимальная валовая маржа на фактор ограничения – максимум прибыли.

Первого критерия бывает недостаточно в связи с тем, что производство и сбыт продукции всегда связаны с ограничивающими факторами: производственная мощность, персонал, время. Поэтому предпочтительно использовать второй критерий.

Пример: Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозном периоде может быть отработано 20 тыс. чел./ч. За 1 чел./ч можно сшить либо 1 рубашку, либо 3 пары брюк. Цена рубашки – 15 д.е., брюк – 20 д.е. Переменные издержки на единицу продукции по рубашкам – 6 д.е., по брюкам – 16 д.е. Что выгоднее производить рубашки или брюки?

Решение: Расчет целесообразности производства рубашек и брюк приведен в табл. 17.

Таблица 17

Расчет целесообразности производства рубашек и брюк

Показатель	Рубашки	Брюки
Цена	15 д.е.	20 д.е.
Переменные издержки на единицу продукции	6 д.е.	16 д.е.
МД, ед.	9 д.е.	4 д.е.
кМД	$9/15 = 0,6$	$4/20 = 0,2$
МД, чел./ч	$9 * 1 = 9$ д.е.	$4 * 3 = 12$ д.е.
МД, 20 тыс. чел./ч	$9 * 20 = 180$ тыс. д.е.	$12 * 20 = 240$ тыс. д.е.

Вывод: Брюки шить выгоднее, чем рубашки. Однако, рынки сбыта обычно ограничены. Поэтому целесообразно шить брюки в объемах, которые может принять рынок, остальное время – шить рубашки.

Особенности расчета порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента

Неблагоприятная ассортиментная структура может оказать пагубное влияние на результаты деятельности предприятия и увеличить связанный с ним риск. Имея несколько товаров в ассортименте, необходимо рассчитать пороги рентабельности каждого товара ассортимента. С этой целью необходимо поделить постоянные издержки предприятия между отдельными товарами ассортимента.

В современных условиях существует несколько способов деления постоянных издержек:

1. Постоянные издержки предприятия относятся на товары пропорционально заработной плате основного производственного персонала. Этот способ широко применяется на российских предприятиях.

2. Постоянные издержки распределяются на товары пропорционально доли их выручки от реализации в совокупной выручке предприятия. Этот способ считается лучшим.

3. Постоянные издержки предприятия относятся на товары пропорционально доли переменных издержек. Этот способ не нашел широкого применения.

Далее рассчитываются коэффициенты маржинального дохода по каждому товару ассортимента отношением маржинального дохода по конкретному товару к выручке от реализации данного товара.

Пороги рентабельности отдельных товаров ассортимента рассчитываются делением постоянных издержек, отнесенных на конкретный товар, на коэффициент маржинального дохода по данному товару.

Пример:

Предприятие производит товары А и Б. По товару А: объем производства – 400 шт., цена – 3,5 ДЕ, переменные издержки – 2,1 ДЕ. По товару Б: объем производства – 500 шт., цена – 6 ДЕ, переменные издержки – 3,9 ДЕ. Постоянные издержки предприятия – 700 ДЕ.

Определить: пороги рентабельности отдельных товаров ассортимента.

Решение: Расчет порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента приведен в табл. 18.

Пороги рентабельности отдельных товаров ассортимента рассчитываются делением постоянных издержек, отнесенных на конкретный товар, на коэффициент маржинального дохода по данному товару.

Таблица 18

Расчет порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента

Показатель	А	Б	Итого
Выручка	$400 * 3,5 = 1\,400$ ДЕ	$500 * 6 = 3\,000$ ДЕ	4 400 ДЕ
Переменные издержки	$400 * 2,1 = 840$ ДЕ	$500 * 3,9 = 1\,950$ ДЕ	2 790 ДЕ
Маржинальный доход	$1\,400 - 840 = 560$ ДЕ	$3\,000 - 950 = 1\,050$ ДЕ	1 610 ДЕ
кМД	$560 / 1\,400 = 0,4$	$1\,050 / 3\,000 = 0,35$	$1\,610 / 4\,400 = 0,37$
Постоянные издержки	$700 * 1\,400 / 4\,400 = 224$ ДЕ	$700 * 3\,000 / 4\,400 = 476$ ДЕ	700 ДЕ
Порог рентабельности	$224 / 0,4 = 560$ ДЕ	$476 / 0,35 = 1\,360$ ДЕ	
Порог рентабельности	$560 / 3,5 = 160$ шт.	$1\,360 / 6 = 227$ шт.	

Вывод: Для того, чтобы покрывать все издержки при нулевой прибыли. Предприятию необходимо производить и реализовывать 160 шт. товаров А и 227 шт. товаров Б.

Целесообразность производства нерентабельных товаров

Традиционно считается, что производство нерентабельной продукции нецелесообразно для предприятия, т.к. они дают убытки, но это не всегда так. Докажем это на примере.

Пример:

Предприятие производит товары А и Б. По товару А выручка от реализации составляет 5 000 ДЕ, переменные издержки 4 500 ДЕ. По товару Б выручка от реализации составляет 6 000 ДЕ, переменные издержки 4 800 ДЕ. Постоянные издержки предприятия составляют 1 500 ДЕ. Доказать целесообразность производства товаров А и Б.

Решение: Расчет целесообразности производства товаров А и Б приведен в табл. 19.

Таблица 19

Расчет целесообразности производства товаров А и Б, тыс. р.

Показатель	А	Б	Итого
Выручка	5 000	6 000	11 000
Переменные издержки	4 500	4 800	9 300
Постоянные издержки	$1\,500 * 5\,000 / 11\,000 = 681,8$	$1\,500 * 6\,000 / 11\,000 = 818,2$	1 500
Маржинальный доход	$5\,000 - 4\,500 = 500$	$6\,000 - 4\,800 = 1\,200$	1 700
Коэффициент маржинального дохода	0,1	0,2	0,154

Показатель	А	Б	Итого
Порог рентабельности	$681,8 / 0,1 = 6\,818$	4 031	9 708,7
Прибыль	$5\,000 - 4\,500 - 681,8 = -181,8$	$6\,000 - 4\,800 - 818,2 = +381,8$	+200

Выводы:

Товар А, выручка от которого составляет 5 000 ДЕ, своего порога рентабельности 6 818 ДЕ еще не достиг, т.е. он не покрывает все издержки и предприятие имеет убытки по товару А.

Товар Б, выручка от которого составляет 6 000 ДЕ, свой порог рентабельности перешел и дал прибыль 381,8 ДЕ, часть которой пошла на покрытие убытка по товару А.

В целом предприятие получило прибыль ДЕ.

Таким образом, производство товара Б более выгодно для предприятия и оно должно производить больше товара Б. Но поскольку рынки сбыта чаще всего ограничены, то производство только товара Б может быть недостаточным для предприятия.

Отказ от нерентабельного товара А означал бы необходимость покрыть всю сумму постоянных затрат предприятия за счет товара Б. Если снять с производства нерентабельный товар А, то порог рентабельности станет равен: $1\,500 / 0,2 = 7\,500$ ДЕ. При выручке от реализации товара Б, равной 6 000 ДЕ предприятие станет убыточным.

Таким образом, предприятие заинтересовано расширять номенклатуру выпускаемых товаров, чтобы нарастить совокупную выручку. При этом предпочтение отдается рентабельным товарам, но вместе с тем в производственной программе могут быть и нерентабельные товары, которые берут на себя часть постоянных затрат предприятия, давая возможность другим товарам быть рентабельными.

Предприятие заинтересовано **расширять номенклатуру выпускаемых товаров**, чтобы нарастить совокупную выручку. При этом предпочтение отдается рентабельным товарам, но вместе с тем в производственной программе могут быть и нерентабельные товары.

Необходимость покрывать постоянные затраты предприятия с помощью одного товара, как правило, приводит к увеличению его порога рентабельности при заданной цене. Столкнувшись с этой проблемой, некоторые предприятия считают целесообразным повысить цену. Однако, натолкнувшись на эластичный характер спроса, отодвигают момент достижения безубыточности еще дальше.

Поэтому на предприятии целесообразно диверсифицировать производство, иметь несколько товаров в ассортименте, чтобы иметь больше выручки и перераспределять между ними постоянные издержки.

Углубленный операционный анализ в формировании ассортиментной политики

Углубленный операционный анализ предполагает деление постоянных издержек на прямые постоянные издержки ($Sc_{\text{прям.}}$) и косвенные постоянные ($Sc_{\text{косв.}}$) издержки.

Прямые постоянные издержки можно непосредственно отнести на конкретный товар. К ним относят амортизационные отчисления по оборудованию, на котором производится товар, заработную плату мастеров и бригадиров, а также прочие расходы по цеху, в котором производится товар.

Косвенные постоянные издержки – это постоянные затраты всего предприятия, в том числе заработная плата руководства, отделов и служб, амортизационные отчисления по административным зданиям, расходы на НИОКР. Их нельзя напрямую отнести на конкретные товары.

Суть углубленного операционного анализа в объединении переменных затрат и прямых постоянных затрат на конкретные товары и вычисления промежуточного маржинального дохода.

Промежуточный маржинальный доход – это результат от реализации после возмещения переменных затрат и прямых постоянных затрат.

Промежуточный маржинальный доход занимает среднее место между маржинальным доходом и прибылью. Желательно, чтобы промежуточного маржинального дохода хватало на покрытие как можно большей части косвенных постоянных затрат и формирование прибыли.

Правило: если промежуточный маржинальный доход по товару покрывает хотя бы часть косвенных постоянных издержек предприятия, то товар достоин оставаться в ассортименте. При этом, товары, берущие на себя большую часть косвенных постоянных издержек предприятия, являются предпочтительными.

Углубленный операционный анализ предполагает расчёт порога безубыточности. Порог безубыточности – это такая выручка от реализации, которая

Углубленный операционный анализ предполагает деление постоянных издержек на прямые постоянные издержки и косвенные постоянные издержки.

Суть углубленного операционного анализа в объединении переменных затрат и прямых постоянных затрат на конкретные товары и вычисления промежуточного маржинального дохода.

покрывает переменные издержки и прямые постоянные издержки, при этом промежуточный маржинальный доход равен нулю.

Если, не смотря на все старания, не удастся достичь хотя бы нулевого значения промежуточного маржинального дохода, товар нужно снимать с производства или не планировать его производство заранее.

Пример:

Предприятие реализует 100 штук товара по цене 500 ДЕ, переменные издержки составляют 380 ДЕ, прямые постоянные издержки 7 000 ДЕ, косвенные постоянные издержки 3 000 ДЕ.

Определить: промежуточный маржинальный доход, порог рентабельности и порог безубыточности товара.

Товар достоин оставаться в ассортименте, если промежуточный маржинальный доход по товару покрывает хотя бы часть косвенных постоянных издержек предприятия.

Решение: Расчет промежуточного маржинального дохода, порога рентабельности и порога безубыточности товара приведен в табл. 20.

Таблица 20

Расчет промежуточного маржинального дохода, порога рентабельности и порога безубыточности товара

Показатель	Значение
Выручка	$500 * 100 = 5\,000$ ДЕ
Переменные издержки	$380 * 100 = 3\,800$ ДЕ
Маржинальный доход	$5\,000 - 3\,800 = 1\,200$ ДЕ
кМД	$1\,200 / 5\,000 = 0,25$
Прямые постоянные издержки	7 000 ДЕ
Промежуточный маржинальный доход	$50\,000 - 38\,000 - 7\,000 = 5\,000$ ДЕ
Косвенные постоянные издержки	3 000 ДЕ
Прибыль	$50\,000 - 38\,000 - 7\,000 - 3\,000 = 2\,000$ ДЕ
Порог безубыточности (ДЕ)	$7\,000 / 0,25 = 29\,167$ ДЕ
Порог безубыточности (шт.)	$29\,167 / 500 = 59$ шт.
Порог рентабельности (ДЕ)	$(7\,000 + 3\,000) / 0,25 = 42\,000$ ДЕ
Порог рентабельности (шт.)	$42\,000 / 500 = 84$ шт.

Выводы:

Для того чтобы покрыть прямые издержки, предприятию необходимо производить и реализовывать 59 шт. товара, а производить меньше, значит нести прямые убытки.

Начиная с 60 изделия товар участвует в покрытии косвенных постоянных издержек предприятия.

Чтобы покрывать полностью все издержки, предприятию необходимо производить и реализовывать 84 шт. товара.

Начиная с 85 изделия, товар начинает формировать прибыль.

Формирование ценовой политики предприятия

В современной практике ценообразования существует несколько методов установления цен на товары и услуги:

- метод определения рыночных цен на основе издержек производства продукции;
- метод планирования рыночных цен на основе безубыточности производства;
- метод определения цен с ориентацией на спрос;
- метод установления цен с учетом уровня конкуренции;
- метод обоснования цен для получения целевой прибыли.

В каждом из названных методов ценообразования общим принципом является применение универсальной методики «издержки плюс желаемое». В условиях рынка нижний предел цены на продукцию определяется издержками производства, а верхний – уровнем спроса на данный товар.

В табл. 21 приведен пример планирования расчета рыночной цены по методу «средние издержки плюс нормальная прибыль», широко применяемом на отечественных предприятиях.

Обоснуем целесообразность реализации товаров по цене ниже себестоимости. Принимая данное решение, следует иметь в виду, что если порог рентабельности предприятием перейден, то реализация товаров выгодна по любой цене, выше уровня переменных издержек и выполнение этого заказа увеличит прибыль предприятия. Если основываться на традиционном подходе к калькулированию себестоимости, то создается логичное впечатление о том, что продавать товар по цене ниже себестоимости невыгодно.

Пример:

Предприятие производит продукцию и реализует ее по цене 10 ДЕ, переменные издержки составляют 3,6 ДЕ за штуку, постоянные издержки 975 000 ДЕ при квартальном объеме продаж 250 000 шт. Порог рентабельности предприятием перейден. Поступило предложение продать дополнительно 20 000 шт. по цене 5,25 ДЕ. Следует ли принять данное предложение?

Решение:

Рассчитаем себестоимость: $3,6 + 975\,000 / 250\,000 = 7,5$ ДЕ.

Рассчитаем прирост выручки: $5,25 * 2\,000 = 105\,000$ ДЕ.

Рассчитаем прирост переменных затрат: $3,6 * 20\ 000 = 72\ 000$ ДЕ.

Рассчитаем прирост прибыли: $105\ 000 - 72\ 000 = 33\ 000$ ДЕ.

Вывод: Предложение следует принять, так как предприятие получит дополнительную прибыль 33 000 ДЕ. Однако, нужно учитывать, как на это отреагируют потенциальные конкуренты и потенциальные потребители продукции. Приняв во внимание эти факторы, возможно, от данного предложения следует отказаться, хотя оно экономически выгодно.

Таблица 21

Планирование рыночной цены

Основные статьи затрат и элементы цены	Сумма, р.
1. Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов)	120
2. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	40
3. Топливо и энергия на технологические нужды	30
4. Заработная плата производственных рабочих	70
5. Отчисления на социальные нужды (30,2 %)	21,14
6. <i>Итого прямые затраты (стр1 + стр2 + стр3 + стр4 + стр5)</i>	281,14
7. Общепроизводственные расходы	245
8. Общехозяйственные расходы	230
9. <i>Итого производственная себестоимость (стр6 + стр7 + стр8)</i>	756,14
10. Коммерческие расходы	27
11. <i>Итого коммерческая себестоимость (стр9 + стр10)</i>	783,14
12. Плановая прибыль (25 %)	195,79
13. <i>Оптовая цена изделия (стр11 + стр12)</i>	978,93
14. Налог на добавленную стоимость (20 %)	195,79
15. <i>Отпускная (рыночная) цена (стр13 + стр14)</i>	1 174,72

Вопросы для контроля знаний

1. Каковы критерии формирования ассортиментной политики?
2. Каковы особенности расчета порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента?
3. Почему может быть целесообразно производить нерентабельную продукцию?
4. В чем смысл углубленного операционного анализа?
5. В чем смысл порога безубыточности?
6. Как рассчитывается порог безубыточности?
7. Каким образом формируется ценовая политика предприятия?
8. При каких условиях бывает выгодно продавать товары по цене ниже себестоимости?

РАЗДЕЛ 3

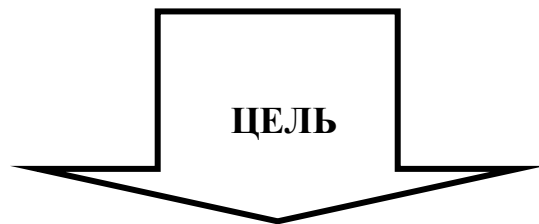
МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ

**ПОДБОР
ЭФФЕКТИВНОГО
СООТНОШЕНИЯ
СОБСТВЕННЫХ
И ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**БАЛАНСИРОВКА
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
И ЛИКВИДНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

ГЛАВА 3.3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПОДБОРЕ
ЭФФЕКТИВНОГО СООТНОШЕНИЯ
СОБСТВЕННЫХ И ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ПОКАЗАТЬ СПОСОБЫ БАЛАНСИРОВКИ,
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ И ЛИКВИДНОСТЬ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Глава 3.3. Моделирование финансовой политики

Подбор эффективного соотношения собственных и заемных средств предприятия

Часто считается, что жить за счет собственных средств выгоднее, чем в кредит, поскольку не нужно платить процент, но это не всегда так. Докажем это на примере.

Пример: Рассмотрим два предприятия с одинаковым уровнем экономической рентабельности активов, но предприятие А не пользуется кредитами, а Б привлекает заемные средства.

Нетто-результат эксплуатации инвестиций (НРЭИ) – прибыль предприятия до выплаты процентов за кредит и налога на прибыль.

Определим: экономическую рентабельность активов и рентабельность собственных средств предприятия.

Решение: Расчет экономической рентабельности активов и рентабельности собственных средств предприятия приведен в табл. 22.

Таблица 22

Расчет экономической рентабельности активов
и рентабельности собственных средств предприятия

Показатель	А	Б
Актив баланса	1 000 тыс. р.	1 000 тыс. р.
Пассив баланса	СС 1 000 тыс. р.	СС 500 тыс. р. ЗС 500 тыс. р.
Средняя процентная ставка за кредит (СПСК)	–	15 %
НРЭИ	200 тыс. р.	200 тыс. р.
Экономическая рентабельность активов $R_a = \text{НРЭИ} / \text{Активы}$	$200 / 1\,000 * 100 \% = 20 \%$	$200 / 1\,000 * 100 \% = 20 \%$
Финансовые издержки по задолженности	–	$500 * 15 \% = 75 \text{ тыс. р.}$
Налогооблагаемая прибыль	200 тыс. р.	125 тыс. р.
Налог на прибыль (20 %)	40 тыс. р.	25 тыс. р.
Чистая прибыль (ЧП)	160 тыс. р.	100 тыс. р.
Рентабельность собственных средств $R_{cc} = \text{ЧП} / \text{СС}$	$160 / 1\,000 * 100 \% = 16 \%$	$100 / 500 * 100 \% = 20 \%$

Вывод: при одинаковом уровне экономической рентабельности активов, равном 20 % различается рентабельность собственных средств предприятия,

получаемая в результате иной структуры источников финансирования. Полученная разница и есть уровень эффекта финансового рычага.

Первая концепция финансового рычага (западноевропейская) говорит о том, что эффект финансового рычага – это приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на его платность.

Рентабельность собственных средств предприятия Б больше, чем рентабельность собственных средств предприятия А на 4 % только лишь за счет иной структуры пассива.

Эффект финансового рычага возникает из-за расхождения между экономической рентабельностью активов и ценой заемных средств.

Таким образом, предприятие должно наращивать такую экономическую рентабельность, чтобы ее хватало хотя бы на уплату процентов за кредит.

Формула для расчета эффекта финансового рычага:

$$\mathcal{E}_{\text{ф/р}} = (1 - C_{\text{н}}) * (R_{\text{а}} - \text{СПСК}) * \text{ЗС} / \text{СС},$$

где $C_{\text{н}}$ – ставка налогообложения прибыли; $R_{\text{а}}$ – экономическая рентабельность активов; СПСК – средняя процентная ставка по кредиту; ЗС – заемные средства; СС – собственные средства.

В формуле $(1 - C_{\text{н}}) * (R_{\text{а}} - \text{СПСК})$ – дифференциал финансового рычага; $\text{ЗС} / \text{СС}$ – плечо финансового рычага.

Рассчитаем эффект финансового рычага по предприятию Б:

$$\mathcal{E}_{\text{ф/р}} = (1 - 0,2) * (20 \% - 15 \%) * 500 / 500 = 0,8 * 5 * 1 = 4 \ \%.$$

Вывод: Если новое заимствование приводит к увеличению эффекта финансового рычага, то данное заимствование выгодно для предприятия. При этом нужно следить за состоянием плеча и дифференциала финансового рычага. С ростом заемных средств растет плечо финансового рычага, что ведет к увеличению риска для кредитора. Кредитор, который склонен компенсировать этот риск за счет повышения средней процентной ставки по кредиту, что приводит, в свою очередь, к снижению дифференциала. Поэтому для предприятия необходимо найти оптимальный уровень соотношения плеча и дифференциала, чтобы эффект финансового рычага был достаточным.

Эффект финансового рычага – это приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию кредита, несмотря на его платность.

Новое заимствование выгодно для предприятия, если оно приводит к увеличению эффекта финансового рычага.

Правило: Привлечение кредита выгодно для предприятия, если имеется возможность использовать эти деньги с рентабельностью, превышающей среднюю процентную ставку по кредиту.

Средняя процентная ставка по кредиту обычно не совпадает с процентной ставкой из кредитного договора за счет того, что существуют дополнительные расходы страхование, различные и различные платежи и накрутки.

Привлечение кредита выгодно для предприятия, если имеется возможность использовать эти деньги с рентабельностью, превышающей среднюю процентную ставку по кредиту.

$$СПСК = ФИЗ / ЗС,$$

где *ФИЗ* – финансовые издержки по задолженности; *ЗС* – заемные средства.

Считается оптимальным если эффект финансового рычага равен 1/2 или 1/3 от уровня экономической рентабельности активов, а плечо финансового рычага = 0,67 или 2/3, то есть на две части заемных должно приходиться 3 части собственных средств.

Балансировка рентабельности и ликвидности предприятия

Будучи одним из наиболее важных показателей, экономическая рентабельность активов показывает, какое количество НРЭИ получается с каждого рубля активов предприятия.

$$R_a = \text{НРЭИ} / \text{Активы} = \text{НРЭИ} / \text{Оборот} * \text{Оборот} / \text{Активы},$$

где НРЭИ – нетто-результат эксплуатации инвестиций.

$$KM = \text{НРЭИ} / \text{Оборот},$$

где КМ – коммерческая маржа.

$$K_t = \text{Оборот} / \text{активы},$$

где Кт – коэффициент трансформации.

Коммерческая маржа показывает, сколько НРЭИ даст каждый рубль оборота, т.е. характеризует рентабельность оборота или продаж.

Коммерческая маржа показывает, сколько НРЭИ даст каждый рубль оборота, т.е. характеризует рентабельность оборота или продаж.

Коэффициент трансформации показывает сколько рублей оборота снимается с каждого рубля активов или сколько раз оборачивается каждый рубль актива.

Коэффициент трансформации показывает сколько рублей оборота снимается с каждого рубля активов или сколько раз оборачивается каждый рубль актива.

Пример: Предприятие для получения 5 млн р. НРЭИ по 50 млн р. оборота задействует 100 млн р. активов.

Определить: коммерческую маржу, коэффициент трансформации и экономическую рентабельность активов предприятия.

Решение:

$$\text{КМ} = \text{НРЭИ} / \text{Оборот} \quad \text{КМ} = 5 / 50 = 0,1 \text{ или } 10 \%$$

$$\text{КТ} = \text{Оборот} / \text{Активы} \quad \text{КТ} = 50 / 100 = 0,5$$

$$R_a = \text{КМ} * \text{КТ} = 10 \% * 0,5 = 5 \%$$

Выводы: Предприятие имеем высокий уровень КМ (10 %), при низких значениях КТ (0,5). В результате экономическая рентабельность активов составляет 5 %.

Регулируя уровень экономической рентабельности активов, необходимо влиять на обе составляющие. При этом, при низкой прибыльности продаж необходимо стремиться к ускорению оборачиваемости капитала. И наоборот, низкая деловая активность предприятия может быть компенсирована за счет снижения затрат на продукцию при росте цен на нее, то есть за счет роста рентабельности продукции.

Наращивание оборота и рост рентабельности связано с дополнительным привлечением денежных средств, а это пагубно влияет на ликвидность предприятия.

Добиться одновременно роста коммерческой маржи и коэффициента трансформации нельзя, поскольку оборот присутствует в числителе одного и знаменателе другого составляющего. Поэтому при анализе факторов необходимо решить, какой из показателей (коммерческая маржа и коэффициент трансформации) изменяется сильнее и пытаться наращивать его.

Рост экономической рентабельности активов свидетельствует об успехах предприятия. При этом приходится решать дилемму: рентабельность или ликвидность. Поскольку наращивание оборота связано с дополнительным привлечением денежных средств, это пагубно влияет на ликвидность предприятия.

Экономическую рентабельность активов в 10 % можно получить при следующих соотношениях КМ и КТ. Расчеты представлены в табл. 23.

Таблица 23

Соотношения коммерческой маржи и коэффициента трансформации при уровне доходности 10 %

Коммерческая маржа, %	5	3,33	2,5	2	1
Коэффициент трансформации	2	3	4	5	10

Вопросы для контроля знаний

1. Что такое нетто-результат эксплуатации инвестиций?
2. Как определяется экономическая рентабельность активов?
3. Как определяется рентабельность собственных средств?
4. В чем смысл эффекта финансового рычага?
5. Как рассчитывается эффект финансового рычага?
6. Смысл и особенности расчета коммерческой маржи.
7. Смысл и особенности расчета коммерческой трансформации.
8. Как взаимосвязаны рентабельность и ликвидность.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – Москва : Прогресс, 1985. – 366 с.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. The New Corporate Strategy / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова при содействии Э.Дж. Мадоннелл. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 414 с.

Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.

Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н. Планирование на предприятии : учеб. пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с.

Баринов В.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Баринов. – Москва : Форум, 2018. – 256 с.

Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 260 с.

Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учеб. пособие / Т.С. Бронникова. – Москва : Альфа-М, 2018. – 224 с.

Бурнов Г.Н. Бюджетирование: шаг за шагом / Г.Н. Бурнов, О.И. Кузнецова. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 268 с.

Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учебник для вузов / М.И. Бухалков. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 411 с.

Внутрифирменное планирование в США / под общ. ред. В.И. Седова. – Москва : Прогресс, 1972.

Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – Москва : Ось-89, 2018. – 592 с.

Горемыкин В.А. Планирование на предприятии : учебник и практикум / В.А. Горемыкин. – Люберцы : Юрайт, 2018. – 640 с.

Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы коммерческого бюджетирования / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. – Санкт-Петербург : Пергамент, 1998.

Дикки Терри. Бюджетирование малого бизнеса: Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха : пер. с англ. А.Б. Гузман / Терри. Дикки ; науч. ред. пер. В.А. Плотников. – Санкт-Петербург : Прибой, 1999. – 240 с.

Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2016. – 432 с.

Орлова П.И. Бизнес-планирование : учебник / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 284 с.

Погодина Т.В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум / Т.В. Погодина. – Москва : Юрайт, 2019. – 351 с.

Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.Е. Румянцева. – Москва : Юрайт, 2019. – 360 с.

Савкина Р.В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. – Москва : Дашков и К, 2015. – 251 с.

Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – Москва : Наука, 1990. – 320 с.

Томсон А.А., Стриклинд А.Д. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томсон, А.Д. Стриклинд. – Москва : Банки и биржи, 1998.

Уотермен Р. Фактор обновления / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1988.

Ценообразование и рынок : пер. с англ. / под ред. Е.И. Пунина. – Москва : Прогресс, 1992. – 320 с.

Янковская В.В. Планирование на предприятии : учебник / В.В. Янковская. – НИЦ Инфра-М, 2013. – 280 с.

Ansoff I., Mc. Donnell E. Implanting Strategic Management / I. Ansoff, E. Mc. Donnell. – 2nd ed. – Prentice Hall, 1990.

Beer S. Decision and Control / S. Beer. – New York : John Wiley and Sons, 1966.

Beer S. Management Science / S. Beer. – London : Aldus Books, 1967.

David F.R. Fundamentals of Strategic Management / F.R. David. – Merrilng publishing Company, 1986.

Drucker Peter F. Managing For Result: Economic Tasks and Risk-taking Decision / Peter F. Drucker. – New York : Her per Collins Publisher, 1986.

Galbraith J. The New Industrial State, Houghton Mifflin Company / J. Galbraith. – Boston : Massachusetts, 1967.

Goetz B.E. Management planning and control / B.E. Goetz. – New York, 1949.

Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. – 5th ed. – Prentice Hall, 1999.

Khan M.Y., Jain P.K. Financial Management. Text and Problems / M.Y. Khan, P.K. Jain. – 2nd ed. – New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1992.

Lorange P., Vancil R. How to begin a strategic planning system / P. Lorange, R. Vancil // Harvard Business Review. – 1976. – Sept.–Oct. – P. 19–26.

Sisk H.L. Management and organization / H.L. Sisk. – Cincinnati, 1973. – P. 101.

Slack N. Operations Strategy / N. Slack. – Prentice Hall, 1998.

Steiner G. Top Management Planning / G. Steiner. – London, 1969.

Stonish P. Formal planning pitfalls and how to avoid them / P. Stonish // Management Review. – 1975. – June. – P. 5–6.

The Truth about corporate planning: International research into the practice of planning. – Oxford, 1983.

Ansoff H.I. The Evolution of Corporate Planning / H.I. Ansoff. – California : Stanford Research Institute, 1967.

Учебное издание

Чистякова Ольга Владимировна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 10.06.20. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 12,5. Тираж 500 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.