

Федеральное агентство по образованию  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

**Н.К. БУТОВЕЦ**

**ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(в структурно-логических  
схемах и таблицах)**

Учебное пособие

*Рекомендовано Дальневосточным  
региональным учебно-методическим  
центром (ДВ РУМЦ) в качестве учебного  
пособия для студентов специальностей  
080105.65 «Финансы и кредит», 080507.65  
«Менеджмент организации», 080502.65  
«Экономика и управление на предприятиях»  
вузов региона*

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2010

ББК 65.05

Б 93

Рецензенты: **В.А. Осипов**, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и производственного менеджмента ДВГТУ;  
**Л.И. Вотинцева**, д-р экон. наук, профессор, генеральный директор кредитного потребительского кооператива «Сотрудничество» (г. Владивосток)

**Бутовец, Н.К.**

Б 93 ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ (в структурно-логических схемах и таблицах) [Текст] : учебное пособие. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2010. – 192 с.

ISBN 978-5-9736-0160-7

Учебное пособие разработано в соответствии с программой курса, а также требованиями образовательного стандарта России к учебной дисциплине «Планирование на предприятии». С целью наилучшего усвоения материала предлагается большое количество структурно-логических схем, обеспечивающих простоту и лаконичность изложения и облегчающих восприятие информации.

Для студентов и начинающих предпринимателей специальностей 080502.65 «Менеджмент организации» 080502.65 «Экономика и управление на предприятии», 080105.65 «Финансы и кредит» всех форм обучения.

ББК 65.05

ISBN 978-5-9736-0160-7

© Издательство Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2010

## ВВЕДЕНИЕ

---

Планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий.

Анализ зарубежной и отечественной практики хозяйствования доказывает, что планирование – это средство обоснования любой деятельности. Любое хозяйственное решение, принимаемое в условиях риска, требует тщательного технико-экономического обоснования, прогнозирования как будущего результата, так и условий его реализации.

Многочисленными специальными исследованиями в США давно уже выявлена высокая положительная корреляция между планированием в рыночных условиях и успехом ведения дела в различных сферах бизнеса. Достоверно известно, что при планировании своей деятельности фирмы имеют значительно более высокие экономические результаты, чем без систематического планирования. Поэтому изучение теории и практики планирования занимает важное место в подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Цель учебного пособия состоит в том, чтобы изложить по возможности наиболее полный набор средств планирования, помочь изучить средства и методы принятия плановых решений на предприятиях всех форм собственности, сформировать навыки и умение разрабатывать стратегические, тактические и бизнес-планы.

Структура и содержание учебного пособия представлены с учетом образовательного стандарта, принятого в отечественных университетах.

Методической основой учебного пособия являются классическая финансовая теория, принятая во всем мире и международная и отечественная практика разработки бизнес-планов. С целью наилучшего усвоения материала предлагается большое количество схем, обеспечивающих простоту и лаконичность изложения и облегчающих восприятие информации.

Пособие рассчитано на студентов экономических специальностей, которые могут использовать методические материалы учебного пособия при изучении курсов «Планирование на предприятии», «Планирование предпринимательской деятельности», «Бизнес-план предприятия», «Инвестиционный менеджмент», а также при выполнении курсовых и дипломных работ. Для оценки полноты усвоения учебного материала основная часть подразделов пособия снабжены контрольными вопросами.

В заключительной части пособия представлен глоссарий.

# **Тема 1. СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

---

---

## **1.1. Сущность планирования и задачи его изучения**

Планирование представляет собой целенаправленную деятельность государственных органов управления, воздействующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития страны, регионов, отраслей и предприятий всех форм собственности.

Планирование является частью менеджмента. Его можно определить, как умение предвидеть цели организации, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Результатом планирования является принятие органом управления решения о том, что должно быть сделано, где и каким образом. В процессе планирования рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущего действия, из которых выбирается наилучший, т.е. планирование представляет собой процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях.

Целью изучения данного курса является формирование системы знаний, умений и навыков по планированию производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- сформировать основы практических знаний, понятийный ряд, связанный с объектами планирования, ввести необходимые термины и определения;
- познакомить с этапами и формами внутрифирменного планирования;
- рассмотреть особенности планирования в рыночных условиях с учетом использования различных методов планирования;
- изучить методику и последовательность разработки бизнес-плана;
- научить студентов четко формулировать задачу, собирать и обрабатывать необходимую для ее решения информацию, производить расчеты, делать обоснованные выводы.

## 1.2. Методология и логика планирования

В методологии планирования обычно выделяют три составляющих (рис. 1.1).

1. Теория и методология философии – главный теоретико-методологический компонент – теория познания, диалектика, логика.

2. Система общенаучных методов: анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование социально-экономических процессов.

3. Локальная система методологии: принципы, способы организации и построения плановой работы.

Следует особо отметить, что в локальной системе методологии планирования решающая роль принадлежит программно-целевому подходу, который определяет логику и технологию планирования и направляет всю деятельность, связанную с разработкой и реализацией планов.

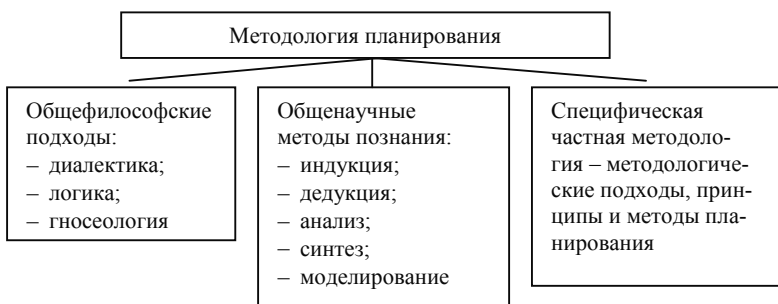


Рис. 1.1. Методология планирования

В соответствии с программно-целевым подходом содержание логики планирования раскрывает ее структурные элементы:

1. Определение на основе прогнозирования потребности общества в продукции (или услугах) предприятия.

2. Анализ исходного состояния предприятия к началу планового периода. Этот этап завершается обычно SWOT-АНАЛИЗОМ.

3. Определение целей развития и разворачивание их в систему. Формирование программы и построение дерева целей.

4. Выявление объема и структуры ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в планируемом периоде.

5. Обеспечение сбалансированности потребностей и ресурсов; составление плана действий с выделением этапов его реализации, подлежащих контролю.

6. Обеспечение выполнения плановых заданий.

7. Контроль за выполнением и возможная корректировка плановых заданий по его результатам.

Методология планирования в значительной мере определяет его логику. Содержание логики планирования раскрывает ее структурные элементы (рис. 1.2), которые можно представить следующим образом:

- определение потребностей общества в продукции (или услугах) объекта планирования;
- оценка внутренней и внешней среды;
- постановка целей;
- определение необходимых ресурсов для обеспечения результатов деятельности объекта планирования;
- обеспечение сбалансированности потребностей и ресурсов.

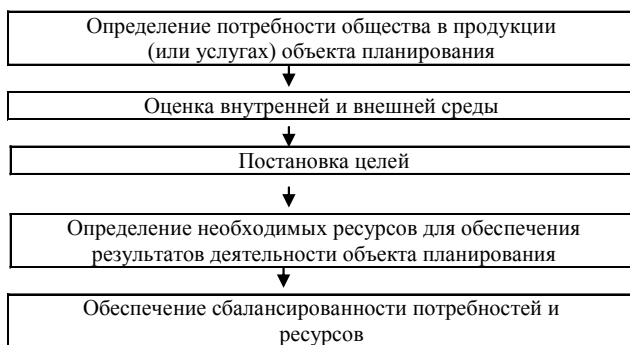


Рис. 1.2. Логика планирования

### 1.3. Показатели планирования

Показатель плана – это выраженная числом характеристика свойства экономического объекта. Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по различным основаниям (рис. 1.3).

- 1) По роли в управлении:
  - директивные (утверждаемые) – обязательные для исполнения;
  - расчетные – необязательные для исполнения, в том числе те, которыми обосновывают директивные показатели. Их количество много больше директивных.
- 2) По экономическому содержанию:
  - натуральные – выражаются в тоннах, метрах, литрах, условных банках и др.;
  - стоимостные – выражаются в денежной форме, которая является эквивалентом многих показателей;

– трудовые – выражаются посредством затрат труда.

3) По отношению к деятельности:

– объемные (количественные) – характеризуют объем деятельности, инвестиций и др., например товарная продукция, грузооборот, торговая площадь, объем строительно-монтажных работ;

– качественные – характеризуют качество работы, продукции. Для оценки качества выпускаемой продукции используются принятые стандарты и кондиции, которые выпускают в качестве эталонов.

4) По отношению к соизмерителю:

– абсолютные – выражаются суммой или количеством;

– относительные, т.е. выраженные по отношению к другому показателю, измеряются в относительных величинах (процент, коэффициент, удельный вес.).

В экономических расчетах относительные показатели зачастую играют более важную роль, чем абсолютные.



Рис. 1.3. Классификация показателей планов

5. По роли в экономической работе:

- прогнозные;
- плановые;
- ожидаемого выполнения;
- фактические.

Ожидаемое выполнение показателя определяется в период, когда еще отсутствуют фактические данные в целом за изучаемый период, но имеются фактические данные за часть периода. Ожидаемое выполнение представляет собой нечто среднее между плановым заданием периода и его фактическим выполнением. Его расчет включает, как правило: а) сумму фактических данных за прошедший период времени на момент расчета и б) сумму плановых данных оставшегося периода времени, причем этот план может быть скорректирован с учетом фактического выполнения.

6. По направленности:

– адресные, или индивидуализированные для конкретного исполнителя;

- обезличенные, касаются всех исполнителей, например нормативы.

7. По критерию математических вычислений:

- объемные;
- средние;
- приростные;
- предельные (дифференцированные);
- индексные.

8. По форме отчетности:

– оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью;

- статистические, предусмотренные статистической отчетностью;
- бухгалтерские, предусмотренные бухгалтерской отчетностью.

В отличие от статистических бухгалтерские показатели более точные, но требуют больше времени для своего определения.

Система экономических показателей – это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта. Эти характеристики могут быть взаимосвязаны технологически, организационно, каким-то иным образом и, конечно, экономически.

Система экономических показателей отражает:

- 1) организацию, объем и структуру работы;
- 2) реальные связи объектов хозяйствования различных уровней и масштабов деятельности;
- 3) единую стандартизированную и обязательную для применения методику расчета. В экономических расчетах важна сопоставимость показателя не только по методике расчета, но и по ценам и другим факторам.



К системе показателей, используемых в планировании, предъявляется ряд требований:

- она должна отражать основные цели плана, его замысел и задачи;
- показатели планов должны быть согласованы между собой, легко агрегироваться и дезагрегироваться;
- показатели плана, учета и статистики должны иметь методологическое единство и быть сопоставимыми, что позволит осуществлять контроль за выполнением плановых заданий.

Между показателями, используемыми в планировании, существуют тесные взаимосвязи. Для обоснования и увязки плановых показателей используются различные методы планирования.

#### **1.4. Методы планирования и их особенности**

В планировании под методом обычно понимается технический прием, процедура или другой инструмент, имеющий существенное значение для успешного выполнения той или иной задачи и увязки плановых показателей.

Отечественная и зарубежная теория и практика планирования располагают богатым инструментарием, который позволяет решать широкий круг различных вопросов.

Наиболее распространенные методы, используемые в процессе принятия плановых решений представлены на рис. 1.4.

*Балансовый метод* заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии ресурсов и фактической потребности в них.

*Нормативный метод.* Сущность нормативного метода планирования заключается в том, что на основе заранее установленных норм и нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в ресурсах и в их источниках.

При этом сами понятия «норма» и «норматив» по экономическому содержанию не идентичны. Норма это предельная, максимально допустимая величина расхода ресурса на определенные планом цели. Норматив – обычно относительная величина, характеризующая количественную меру связи между показателями.

В планировании применяется система норм и нормативов, которая включает:

- федеральные нормативы;
- республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы;
- местные нормативы;
- отраслевые нормативы;
- нормативы хозяйствующего субъекта.

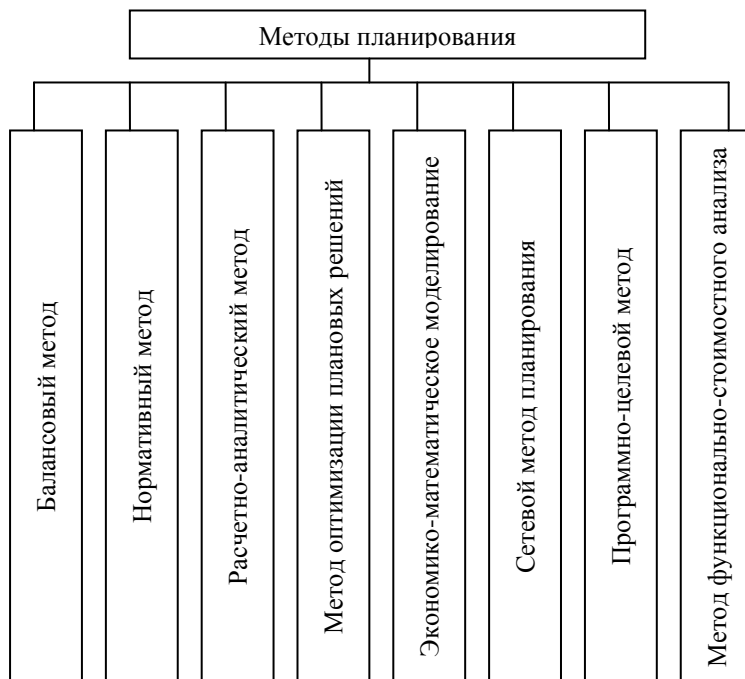


Рис. 1.4. Методы планирования

Федеральные нормативы являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним относятся ставки федеральных налогов, ставки тарифных взносов и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы, а также местные нормативы (ставки республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и др.) действуют в отдельных регионах РФ.

Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов.

Нормативы хозяйствующего субъекта – это нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые в его деятельности для контроля за использованием ресурсов и для других целей. К этим нормативам относятся нормы потребности в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчислений в ремонтный фонд и др.

*Расчетно-аналитический метод* заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в плановом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей. Данный метод планирования широко применяется при отсутствии технико-экономических нормативов, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка. Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчисления от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования ресурсов и т.п.

*Метод оптимизации плановых решений* предполагает разработку нескольких вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться разные критерии выбора:

- 1) минимум приведенных затрат;
- 2) минимум приведенной прибыли;
- 3) минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результатов;
- 4) минимум текущих затрат;
- 5) минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств;
- 6) максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- 7) максимум прибыли на рубль вложенного капитала;
- 8) максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного риска).

*Экономико-математическое моделирование* заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.)

*Сетевой метод* – метод приемов и способов, позволяющих на основе применения сетевого графика (сетевой модели) рационально осуществлять весь управленческий процесс, планировать, организовывать, координировать и контролировать любой комплекс работ.

Сетевой метод планирования как графическое изображение взаимосвязей между работниками был создан американскими специалистами и получил название ПЕРТ (метод оценки пересмотра программ). Ме-

тод сетевого планирования и управления (СПУ) применяется для планирования проведения комплекса взаимосвязанных работ.

*Программно-целевой метод* – система методов планирования и управления программой, которая включает в себя:

- 1) оценку и выбор проблем, для решения которых будут разрабатываться программы;
- 2) формирование и оптимизацию программ;
- 3) определение требуемых ресурсов и распределение их между элементами программ;
- 4) организацию системы управления программой и обеспечения организационного воздействия;
- 5) координацию и контроль работ по программам.

Программно-целевой метод планирования – процесс выработки и принятия не одного, а совокупности многообразных, разнохарактерных, принимаемых на разных уровнях, но тесно взаимосвязанных решений. Эти решения можно систематизировать по следующим группам:

- первая – решения по определению направлений развития научно-технического и социально-экономического прогресса в рамках отрасли,
- вторая – решения, связанные с определением качества ресурсов, которые могут быть выделены для достижения конкретных целей;
- третья – решения, связанные с выбором пути достижения установленных целей: выбор направлений исследований и разработок, выбор конкретных систем и др.;
- четвертая – решения, оформленные в виде календарных планов по установленным периодам и по иерархии (отрасли в целом, научное учреждение, подразделение, исполнители), а также оперативно-календарных планов;
- пятая – решения, связанные с формированием планов по труду (с оплатой труда работников, расчетами численности работников и т.п.), капитальному строительству и др.

Программно-целевой метод планирования направлен на достижение общей эффективности функционирования программы в процессе достижения ее целей. Программа позволяет заранее определить цели, направления и порядок действия.

*Методы функционально-стоимостного анализа* в планировании представляют собой творческий подход к решению определенных задач, связанных с хозяйственной деятельностью предприятия.

Среди всех средств и методов обоснования плановых решений эти методы наименее изучены. Их обычно связывают с личностными характеристиками специалистов, их представлениями о ценностях, самосознанием, основной жизненной позицией, отношением к риску, ролью личностных мотивов, авторитетом, уровнем образования и творческим потенциалом.

В разработке плановых решений может участвовать весь творческий коллектив предприятия. В качестве экспертов могут привлекаться и сторонние специалисты. Для обоснования эффективности каждого предложения используются методы «мозговой атаки», «мозгового штурма», «Дельфи».

## 1.5. Принципы планирования

Общими для всех планов являются и принципы планирования, к которым относятся общие правила, соблюдаемые в планировании. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает вероятность отрицательных результатов планирования.

Принципы планирования представлены на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Принципы планирования

1. Принцип единства (холизма) состоит из 2-х частей «координации и интеграции» и предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер.

Понятие «система» означает существование совокупности взаимосвязанных элементов и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели бизнеса.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела материально-технического снабжения, производственного отдела, финансово-экономического, отдела маркетинга и т.д.)

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, то есть единства в рамках управленческой иерархии – их интеграции.

Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует исходя из общей стратегии организации, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом.

2. Принцип участия тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

По принципу участия любое подразделение предприятия составляет свой план. Оно свободно в выборе плановых решений, соблюдая при этом следующие условия:

- подразделение не должно отрицательно влиять на деятельность других подразделений;

- не может требовать дополнительных ресурсов.

3. Принцип непрерывности предполагает, что:

- процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно в рамках жизненного цикла проектов и продуктов;

- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.)

Процесс планирования должен быть непрерывным в связи с тем, что:

- неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий фирмы относительно внешних условий и, соответственно, исправление и уточнение планов;

- изменяются представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях; если фирма не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным.

4. Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

При внесении изменений необходимо учитывать пределы резервов планирования:

- резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными;

- низкие резервы влекут за собой частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы.

5. Принцип точности означает, что планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

В современной отечественной науке и практике планирования, помимо рассмотренных классических требований, широко применяются общеэкономические принципы: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, занятость, приоритетность, сбалансированность, директивность, самостоятельность, равнонапряженность, объективность и другие.

## 1.6. Система планов, их взаимосвязь

Результатом процесса планирования является система планов (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Система планов организации

План служит основой для распределения ресурсов между подразделениями, определяется конкретной функцией подразделения.

Комплексный характер системы планов можно разделить на следующие элементы.

1. Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы, включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий.

Охватывает период 10–15 лет и более для отраслей.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступательные планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы. Чаще всего план развития оформляется в виде бизнес-плана.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы. Вариантом оборонитель-

ных планов является ликвидационный план. Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития.

2. Общефирменные (срочные, среднесрочные, долговременные) планы, составленные в продолжение стратегического плана на несколько лет, нацеливают на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы, такие планы составляются чаще всего как самостоятельная часть стратегического плана.

3. Оперативные планы организации:

– общефирменные планы текущей деятельности, так называемые «хозяйственные планы», рассчитываются на один год. Имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов;

– текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняют общефирменные планы текущей деятельности.

4. Помимо планов результатами процесса планирования являются программы (или планы-программы) и проекты.

Программы обычно определяют развитие одного из важнейших аспектов жизни экономической организации. Это могут быть программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и другие.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием, продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы.

## **1.7. Роль планирования в системе управления предприятием**

Применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;



- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Роль планирования в системе управления предприятием представлена на рис. 1.7.

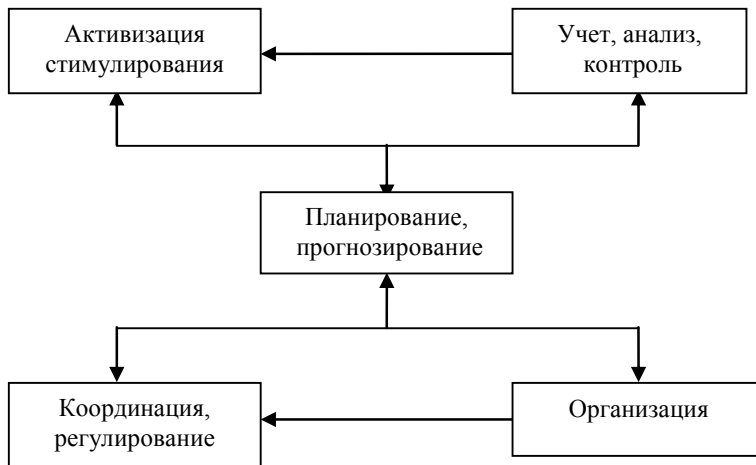


Рис. 1.7. Роль планирования в системе управления предприятием

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов.

1. Процесс составления планов или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении.

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных

планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью (рис. 1.8).

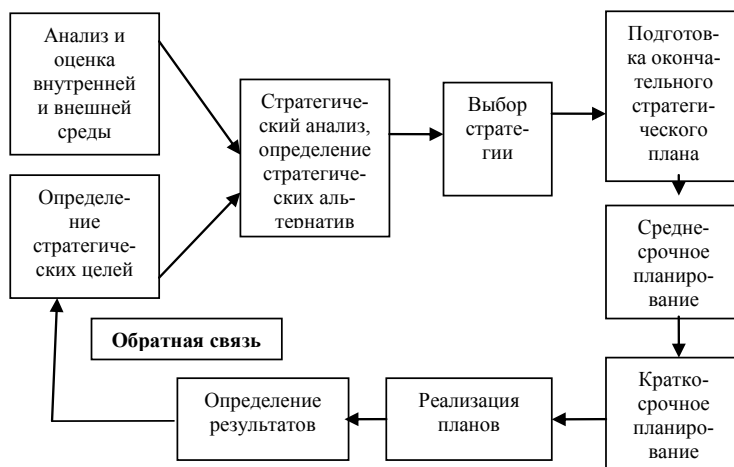


Рис. 1.8. Процесс планирования на предприятии

*Первый этап.* Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

*Второй этап.* Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

*Третий этап.* Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

*Четвертый этап.* Производятся выборы одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

*Пятый этап.* Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

*Шестой этап.* Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

*Седьмой этап.* На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Планирование в экономической организации ограничено рядом объективных и субъективных причин (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Пределы планирования

### 1. Неопределенность рыночной среды

Любая организация неизбежно сталкивается с неопределенностью рыночной среды. Фирма не обладает полными данными о своем будущем, поэтому она не в состоянии предусмотреть все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Планирование и является одним из способов «прояснения» внутренних и внешних условий деятельности, т.е. планирование – это инструмент преодоления неопределенности. Устранить неопределенность – значит устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка.

Контроль над рынком может осуществляться несколькими способами. Среди них:

- вертикальная интеграция;
- контроль над спросом;
- контрактные отношения;
- создание предпринимательских сетей.

Вертикальная интеграция – означает, что планирующая организация присоединяет путем слияния или поглощения фирмы поставщика (или фирмы клиента), т.е. объединяются фирмы, входящие в состав единой технологической цепочки.

Контроль над спросом – фирма в состоянии контролировать объем реализованной продукции путем разнообразного влияния на спрос. Влияние на спрос может происходить как в результате различных методов и приемов, которыми владеет данное предприятие, так и в результате монопольного влияния. Но монопольная власть неустойчива и недолговременна, т.к. существует конкуренция и деятельность антимонопольных комитетов.

Контрактные отношения – более надежный способ устранения неопределенности рыночной среды и получение возможности планировать свою деятельность. Заключение контрактов придает отношениям фирм более упорядоченный характер и повышает ответственность каждой фирмы за выполнение условий сделки. Как правило, такие контракты заключаются между поставщиками и потребителями. Нарушение контракта влечет за собой судебные санкции.

Предпринимательские сети – объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы друг в друге, на основе гибких взаимоотношений построенных на доверии. От вертикальной интеграции фирмы участницы сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, они отличаются независимостью и свободой действий каждого из звеньев сети.

## 2. Масштабы деятельности фирмы

Преимущества в осуществлении планирования принадлежат крупным фирмам, т.к. у них выше финансовые возможности: они в своем большинстве занимаются серьезными научными и проектными разработками, обладают высоко квалифицированным персоналом и в состоянии привлечь таких же специалистов.

Небольшим фирмам трудно проводить широкомасштабные исследования. Но при этом небольшим предприятиям планирование даже более необходимо, т.к. внешняя среда организации более агрессивна и меньше поддается контролю. Поэтому мелкие фирмы более уязвимы и их будущее обладает большей неопределенностью.

При этом у небольшой фирмы есть свои преимущества в организации планирования, т.к. внутренняя среда фирмы более проста, легче создать технологический и социальный климат, сплотить людей вокруг интересов организации.

## 3. Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений.

Формальное планирование, т.е. сознательно при помощи особых методов организационное планирование. Методы формального планирования – это обобщение типичных, повторяющихся черт рыночных явлений.

Кроме этого, существует интуитивное предвидение – это планирование, основанное на опыте руководства, на совокупности индивидуальных качеств, творческих способностей, особом чутье.

Интуитивное планирование может успешно сочетаться с формальным планированием, а в некоторых случаях оно оказывается более эффективным, чем формальное. Планирование можно классифицировать по различным критериям (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Критерии классификации планирования**

Классификация критериев	Виды планирования
Степень охвата объектов планирования	Общее планирование (все сферы деятельности фирмы) Частное планирование (определенные сферы деятельности)
Содержание плановых решений	Стратегическое планирование (поиск новых возможностей) Тактическое планирование (создание определенных предпосылок) Оперативное планирование (реализация возможностей)
Предмет планирования	Целевое планирование Планирование средств (материальные, трудовые ресурсы, финансы) Программное планирование (программы производства и сбыта) Планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг)
Сферы функционирования	Планирование производства Планирование сбыта Планирование финансов Планирование персонала Расширенное общее планирование
Глубина планирования	Глобальное планирование Контурное планирование Детальное планирование
Сроки планирования	Краткосрочное планирование (до 1 года) Среднесрочное планирование (от 2 до 5 лет) Долгосрочное планирование (от 5 и более)
Структура управления	Общее планирование организации Планирование места строительства предприятия Планирование сферы деятельности Планирование работы подразделений фирмы
Возможность изменения плана	Жесткое планирование (не позволяющее производить корректировку плана) Гибкое планирование

Совокупность различных видов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии, называется формой планирования.

Факторы, влияющие на выбор формы планирования:

- факторы, обусловленные спецификой предприятия (вид деятельности, географическое место расположения предприятия, концентрация капитала и т.п.);
- факторы внешней среды (степень государственного регулирования экономики, уровень и характер конкуренции и т.п.);
- критерии, обусловленные спецификой процесса планирования на предприятии (полнота, детализация, точность, ясность, гибкость, полезность планирования и т.д.)

Важным элементом методики планирования является определение способа иерархической координации планирования (рис. 1.10).

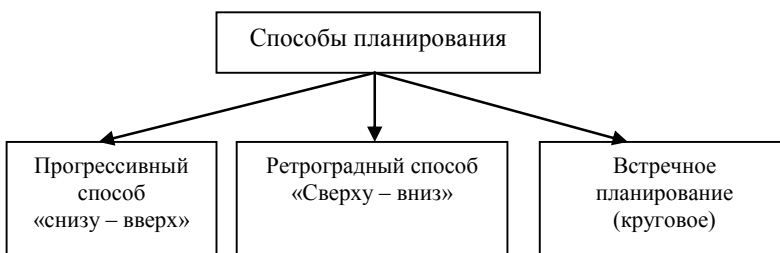


Рис. 1.10. Способы планирования

Содержание способов планирования раскрывает порядок разработки и утверждения планов, смотри схемы 1.11, 1.12, 1.13.



Рис. 1.11. Схема планирования «сверху – вниз»

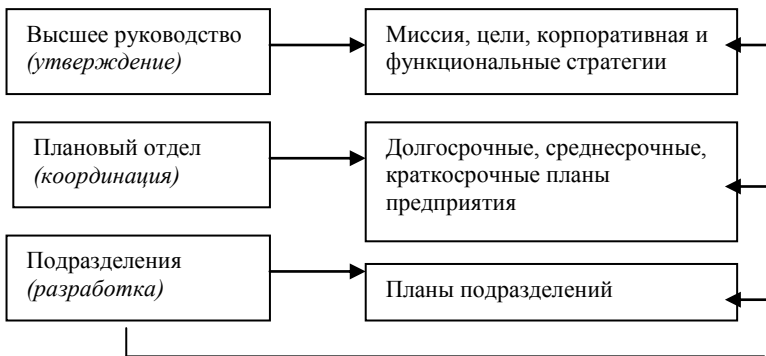


Рис. 1.12. Схема планирования «снизу – вверх»



Рис. 1.13. Схема встречного (кругового) планирования

Долгосрочное планирование позволяет выявить генеральные идеи, ориентированные на перспективу и пути их достижения. При этом изучаются базовые проблемы развития предприятия, диагностируется текущее состояние предприятия, формируются долгосрочные цели (5 и более лет) и определяются затраты и использование различных видов ресурсов. Долгосрочный план конкретизирует миссию организации в определенном временном интервале. Это наиболее укрупненный и общий план, который зависит от среднего времени между появлением идеи и ее внедрением, а также степени прогнозируемости будущего.

Дальнейшая конкретизация плана выражается в разработке среднесрочного плана. В современных условиях среднесрочный план охватывает 2–3 года. Он должен быть более детализированным, но по основным показателям должен соответствовать долгосрочному плану.





Краткосрочный план составляется на период до 1 года (полгода, квартал, месяц). Проверка краткосрочных планов имеет важное значение в течение всего процесса его разработки. Он должен быть согласован со среднесрочным и долгосрочным планом и быть свободным от внутренних противоречий.

Важным аспектом в методическом обеспечении планирования является выбор техники планирования. Выделяют последовательное и скользящее планирование.

Последовательное планирование предусматривает составление годового плана в декабре отчетного года. Скользящее планирование предусматривает составление, корректировку предстоящей части перспективного плана.

В общем виде планирование можно представить в виде (рис. 1.14).

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какова сущность понятия «планирование»?
2. Какова методология планирования?
3. Что представляет собой логика планирования?
4. Как классифицируются показатели планов?
5. Каковы основные методы планирования?
6. Каковы основные принципы планирования?
7. Как характеризуется система планов предприятия?
8. Какова роль планирования в системе управления предприятием?
9. Каковы пределы планирования?
10. Каковы основные особенности планирования на уровне предприятия?

## Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 2.1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринятых руководством, с помощью которых разрабатываются специфические стратегии, предназначенные для того, чтобы обеспечить достижения целей функционирования организации.

Задачей стратегического планирования является обеспечение гибкости и нововведений в деятельности организации, необходимых для достижения целей в изменяющейся среде. В рамках стратегического планирования решаются четыре основные задачи:

- распределение ресурсов организации (дефицитные кадры, технологии, производственные фонды, финансовые ресурсы);
- адаптация к внешней среде путем действий стратегического характера, используя благоприятные внешние возможности, позволяющие противостоять опасностям путем выявления адекватных вариантов деятельности;
- внутренняя координация стратегической деятельности с целью эффективной интеграции внутри предприятия с учетом сильных и слабых сторон организации, обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии;
- формирование стратегической организационной культуры путем развития мышления управленческого персонала и формирования структуры организации, стиля деятельности, нацеленных на постоянные поиски, изменения, усвоение опыта прошлых стратегических решений (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Задачи стратегического планирования

Стратегическое планирование принято рассматривать как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов (рис. 2.2), важнейшими из которых являются:

- формулировка миссии организации;
- оценка основных факторов внутренней и внешней среды;
- формирование целей;
- оценка известных стратегий в бизнесе;
- выбор стратегии и разработка стратегического плана;
- реализация стратегического плана;
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное планирование;
- реализация планов;
- оценка стратегии (корректировка планов).



Рис. 2.2. Процесс стратегического планирования

Стратегические планы могут различаться в зависимости от ориентации идей планирования на прошлое, настоящее или будущее (рис. 2.3). По этому признаку различают четыре типа планирования: реактивное (ориентированное только на прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (устремленное в будущее) и интерактивное (целенаправленно проектирующее будущее).

*Реактивное планирование* предполагает постановку целей главным образом на основе анализа предпланового периода. При этом предполагается, что ситуация, сложившаяся в прошлом, будет автоматически перенесена в будущее. Главная задача такого планирования – найти в прошлом причину проблемы и устранить ее.

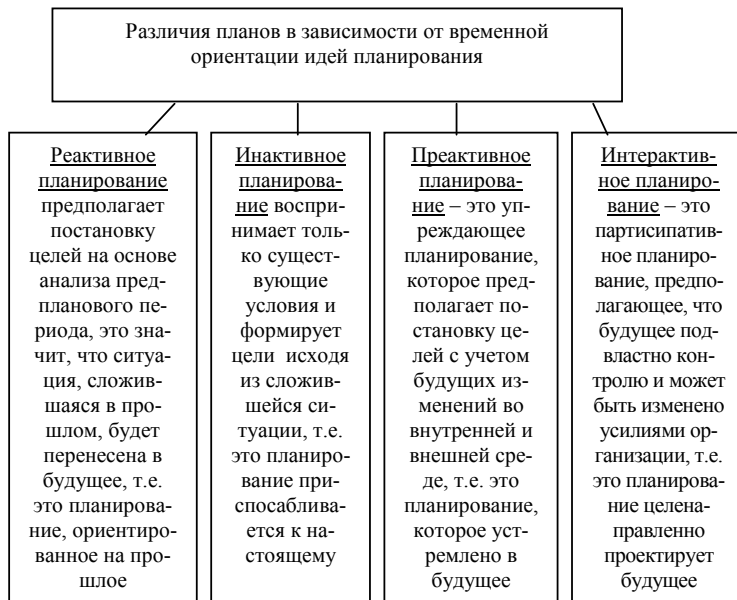


Рис. 2.3. Классификация планов в зависимости от временной ориентации

К достоинствам реактивного планирования можно отнести: постоянное обращение к прошлому опыту, сильное ощущение преемственности, сохранение традиций, создающее чувство уверенности в будущем у персонала предприятия.

Недостатками этого планирования являются:

- отсутствие синергетизма;
- абстрагирование от будущих изменений;
- отказ от партисипативности (т.е. планирование становится функцией высшего руководства).

*Инактивное планирование* воспринимает существующие условия как приемлемые и формирует цели исходя из сложившейся ситуации, не считая нужным возвращаться в прошлое.

Позитивной стороной инактивного планирования являются постепенные и осмотрительные действия, которые не приводят, как правило, к катастрофическим последствиям.

Негативные стороны такого планирования – неспособность приспособиться к изменениям в плановом периоде и слабое использование творческого потенциала работников.

Для общества отечественных предприятий в настоящее время наиболее характерны реактивное и инактивное планирование.

*Преактивное планирование* – это упреждающее планирование, которое предполагает постановку целей с учетом будущих изменений во внутренней и внешней среде. Это планирование ориентировано на поиск оптимальных решений. Его основное преимущество – в адекватной оценке будущего в процессе формирования целей.

Недостатками преактивного планирования принято считать слабое использование накопленного опыта, недостаточное внимание к повседневным нуждам организации, чрезмерное увеличение футурологией.

*Интерактивное планирование* характеризуется двумя основными особенностями, которые радикально влияют на постановку целей: во-первых, оно основано на принципе партисипативности (т.е. предполагает участие и мобилизацию творческой активности работников организации), и во-вторых, предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере определяется усилиями персонала.

Преимущества интерактивного планирования красноречиво отметил Р. Акофф, который проводил следующие аналогии:

- инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;
- реактивисты пытаются плыть против него;
- преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- интерактивисты намерены изменять течение реки.

Однако с интерактивным планированием связаны две основных проблемы: во-первых, интерактивное планирование – это, скорее, идеальное построение, чем практическая модель и, во-вторых, даже с теоретической точки зрения отдельно взятая организация не может контролировать будущее, она лишь эффективно приспосабливается к нему.

Механизм стратегического планирования представлен на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Порядок разработки стратегического плана

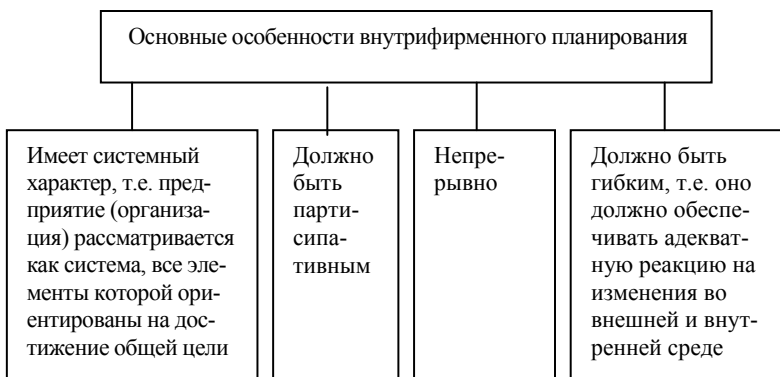


Рис. 2.5. Основные особенности планирования на уровне предприятия

Следует отметить, что планирование на уровне предприятия имеет определенные особенности (рис. 2.5).

1) Внутрифирменное планирование должно иметь системный характер, т.е. предприятие рассматривается как система, все элементы которой ориентированы на достижение общей цели.

2) Внутрифирменное планирование должно быть партиципативным, т.е. в плановой работе обязаны принимать участие все работники предприятия.

3) Внутрифирменное планирование является непрерывным.

4) Внутрифирменное планирование должно быть гибким, т.е. оно должно быстро и адекватно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, а для этого необходимы резервы.

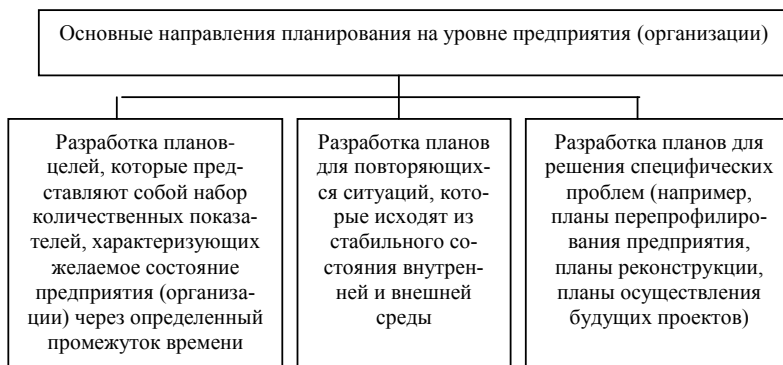


Рис. 2.6. Механизм планирования на уровне предприятия

Механизм планирования на уровне предприятия предусматривает следующие направления практической деятельности (рис. 2.6):

– разработка планов-целей, которые представляют собой набор количественных и качественных показателей, характеризующих желаемое состояние предприятия через определенный промежуток времени;

– разработка планов для повторяющихся ситуаций, которые исходят из стабильного состояния внутренней и внешней среды.

– разработка планов для решения специфических проблем (например, планы перепрофилирования предприятия, планы реконструкции, планы осуществления новых проектов).

## **2.2. Тактическое планирование**

Тактические планы разрабатываются и осуществляются для реализации стратегических планов.

Если стратегическое планирование отвечает на вопрос, чего хочет добиться предприятие (организация), то тактическое планирование акцентирует внимание на том, как организация может добиться желаемого результата. Тактические планы базируются на добротной конкретной информации. Решения в тактических планах в меньшей степени подвержены риску, поскольку они касаются, главным образом, внутренних проблем организации. Показатели тактических планов отражают определенные цифры и предельно конкретны. Тактическое планирование сосредоточено на средних и низших уровнях управления и тяготеет к уровням конкретных подразделений.

Тактические планы имеют краткосрочный (до года) и среднесрочный (до трех лет) периоды.

Таким образом, весь процесс планирования можно представить в виде цепи взаимосвязанных этапов.

1-й этап. Оценка предприятием внутренней и внешней среды и формирование стратегических целей.

2-й этап. Оценка и анализ стратегических альтернатив развития предприятия (организации).

3-й этап. Выбор стратегии.

4-й этап. Разработка стратегического плана.

5-й этап. Разработка среднесрочных планов.

6-й этап. Краткосрочное планирование.

7-й этап. Проверка результатов, их сопоставление с поставленными задачами, корректировка.

Для увязки стратегических и тактических целей организации разрабатываются среднесрочные планы, к числу которых относится бизнес-план, который является основой внутрифирменного планирования.

Бизнес-план – это документ в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные

проблемы, с которыми может столкнуться организация, и определяются основные способы решения этих проблем. Модель долгосрочного планирования представлена схемой на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Модель долгосрочного планирования



На первом этапе – этапе *формулирования предпосылок* собирается информация об окружающей среде, отрасли, конкурентах и составляются прогнозы о будущем положении организации. Анализ и оценка результатов прошлой деятельности вскрывает проблемы и представляет информацию для составления новых планов. На стадии прогнозирования важен сопоставительный анализ возможностей с достижениями конкурентов, который выявит сильные и слабые стороны деятельности организации.

На стадии постановки проблем формируется уровень претензий. Затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, выявляются резервы. Вырабатываются стратегии, позволяющие использовать эти резервы.

Каждый раз при разработке стратегического плана следует оценивать вероятное развитие внешних факторов: политических событий, государственного регулирования, инфляции, нарушения торгового баланса, безработицы, колебаний ставок по кредитам и т.д.

*Долгосрочный план* носит описательный характер и определяет стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством и содержит главные стратегические цели организации на перспективу.

В рамках долгосрочного планирования разрабатываются новые стратегии «продукт – рынок» с целью устранения разрыва между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует организация.

Поиск новой стратегии «продукт – рынок» включает в себя анализ возможностей развития новых производств, вертикальной интеграции, создание зарубежных филиалов и так далее. На этой же стадии изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого этапа являются: формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.

*Среднесрочное планирование.* Исходя из долгосрочной стратегии составляется среднесрочный план, который содержит вполне конкретные цели и количественные характеристики. Среднесрочные планы составляются обычно на 2 или 3 года. Хронологическая привязка среднесрочных проектов осуществляется с учетом распределения ресурсов. На основе изменений номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции.

Процесс принятия среднесрочного плана содержит 3 этапа.

1 этап предусматривает составление каждым хозяйственным подразделением прогноза развития на основе собственной базы данных.

На 2 этапе эти прогнозы сопоставляются и таким образом выявляются основные расхождения.

На 3 этапе руководство предприятия разрабатывает общий план развития и передает его на более высокий иерархический уровень, например, руководству регионального отдела фирмы, которое, в свою очередь, разрабатывает сценарий среднесрочного развития своего объединения в целом.

Текущие планы разрабатываются на основе стратегических путем их детализации. Оперативные планы – это краткосрочные тактические планы, непосредственно связанные с достижением целей фирмы.

*Краткосрочное планирование* может быть рассчитано на год, полгода, месяц и так далее. Краткосрочное планирование на год включает объем производства, планирование прибыли и др. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании-производителя и ее партнеров.

Краткосрочные планы разрабатываются на уровне предприятия (организации) в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований, а затем конкретизируются для отдельных подразделений на квартал и месяц. В сущности, такие планы содержат решения о том, как эксплуатировать производственную систему в зависимости от меняющегося рыночного спроса. В задачу краткосрочного планирования входит обеспечение производства продукции с минимальными затратами. Основными элементами внутрифирменного планирования являются:

*Прогнозирование* включает изучение перспектив развития отрасли, национальной экономики и целых регионов. Именно на этой основе крупнейшие компании формируют общие цели развития компании в целом и отдельных подразделений. Прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии фирмы. Как правило, подобного рода работа под силу лишь ограниченному числу (количеству) организаций, так как требует серьезного кадрового обеспечения, значительных временных издержек, большого опыта в этой отрасли и солидной информационной базы. В свою очередь, подобного рода прогнозы становятся объектом продажи другим фирмам (например, прогнозы «Дженерал моторс», «Дженерал электрик»).

*Постановка задач.* Формирование общих задач происходит на базе прогноза и предполагает установление приблизительных сроков их выполнения и определение ресурсного обеспечения.

*Корректировка плана.* На стадии программирования происходит конкретизация сроков исполнения плана. Производится увязка между отдельными стадиями программы, поставками, производственными и сбытовыми операциями.

*Составление бюджетов.* Программа закладывается в основы распределения ресурсов между подразделениями и составлением разного рода бюджетов. Бюджет – это план в цифровом выражении, баланс доходов и расходов как в денежном, так и в натуральном выражении. К основным видам бюджетов относятся сметы доходов и расходов, смета затрат материалов, смета капитальных расходов, кассовый бюджет (прогноз поступления и расходования наличности) и целый ряд других.

*Конкретизация плана.* Завершающий этап – это выработка конкретных установок в распространении принятых решений на низкие звенья. С этого момента практически уже начинается реализация плана.

### 2.3. Определение направления движения (видение, миссия)

Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на 3 основных типа (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Типы ориентиров организации

*Идеалы* – это ориентиры, которых организация не рассчитывает достичь в обозримом периоде, но допускает приближение к ним. К идеалам экономической организации можно также отнести «видение». Видение – это руководящая философия организации, идеальная картина будущего при самых благоприятных условиях.

*Цели* – наиболее общие ориентиры организации, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

*Задачи* – это конкретные количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которой она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности.

Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно невелик (чаще всего это пять лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

## **2.4. Общие цели экономической организации**

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Цели организации делятся на экономические и неэкономические (социальные).

Экономические цели выражают показатели хозяйственной деятельности и подразделяются на количественные и качественные.

По мнению П.Ф. Друкера, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий:

1. Положение на рынке. Организация определяет позицию по отношению к конкурентам (показатели конкурентоспособности).

2. Инновации. Определение новых способов ведения бизнеса (производство новых товаров, внедрение на новые рынки, применение новых технологий и методов организации производства).

3. Производительность. Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйственной деятельности с ресурсами, необходимости достижения этих результатов.

4. Ресурсы. Организация оценивает все виды имеющихся у нее экономических ресурсов – материально-производственных запасов, оборудования, наличности. Сравняется наличный уровень ресурсов с их потребностью.

5. Доходность (прибыльность). Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

6. Управленческие аспекты. Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.

7. Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали мотивации трудовых ресурсов.

8. Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

## **2.5. Стратегический анализ в организации**

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

К инструментам стратегического анализа относятся (рис. 2.9):

– формальные модели и количественные методы (утратили свою популярность в 80-е годы. Сегодня применяются с большой осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств);

– самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и планировщиков.

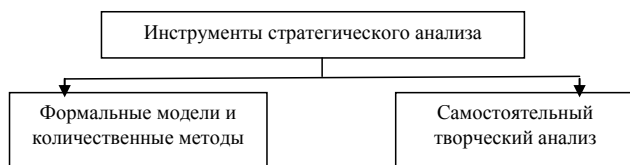


Рис. 2.9. Инструменты стратегического анализа

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1) сравнение намеченных организацией ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;

2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив, выбор определенного варианта стратегии и подготовка стратегического плана.

### 2.5.1. Анализ разрыва

Цель «анализа разрыва» определить, существует ли разрыв между целями организации и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его. Это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами (рис. 2.10).

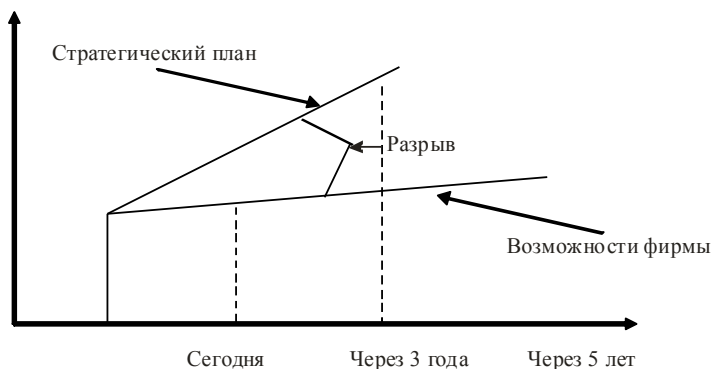


Рис. 2.10. Анализ разрыва

Анализ разрыва означает:

- 1) наличие разрыв в определении основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования;
- 2) выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (3–5 лет);
- 3) определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих интересам фирмы;
- 4) разработку специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва;
- 5) установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы.

Для определения стратегических альтернатив и возможных вариантов стратегического плана могут использоваться и другие методы стратегического анализа.

### **2.5.2. Анализ динамики издержек**

Этот метод связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках и предполагает, что когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%. Снижение затрат обусловлено комбинацией следующих факторов: преимущество в технологии; обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства; эффект экономии на масштабе.

### **2.5.3. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла**

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит модель жизненного цикла товара. Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Жизнь товара на рынке разделяется на несколько этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

Жизненный цикл продукции представляет собой модель реакции на продукт всего многообразия факторов рынка. Жизненный цикл можно изобразить графически.

При этом зависимыми переменными будут показатели сбыта, покрытия затрат, прибыль или другие показатели (доход, чистый доход). В качестве независимой переменной выступает время (рис. 2.11).

На рисунке 2.11 представлены инновационный и рыночный периоды жизненного цикла изделий. Количество фаз жизненного цикла выбирается исходя из возможностей анализа и управления производством, традиций, уровня развития маркетинга и стратегического планирования. Каждой фазе жизненного цикла соответствует набор стратегий, каждая стратегия имеет свою финансовую нагрузку. Следовательно, управление жизненным циклом продукции – управление финансами, управление эффективностью производства. Наиболее прогрессивной является пятифазная модель жизненного цикла (рис. 2.12).

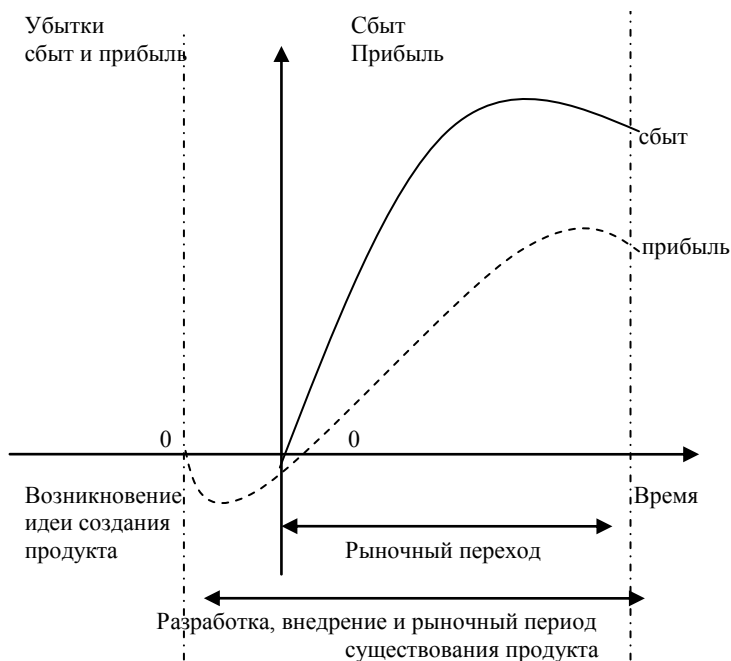


Рис. 2.11. Жизненный цикл продукта

#### *Фаза освоения продукции*

«Нулевая фаза» – фаза освоения продукции. По сути это инновационная фаза, которая включает в себя процесс разработки нового продукта, опытное производство. Инновационная фаза имеет очень большую финансовую нагрузку, поэтому она актуальна в основном для фирм-

лидеров, которые способны аккумулировать большие денежные средства для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

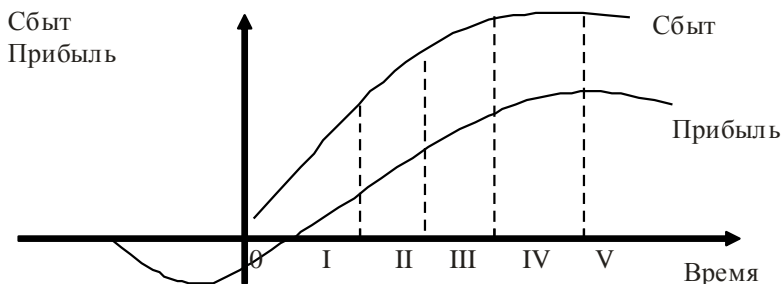


Рис. 2.12. Фазы жизненного цикла продукции

#### *Фаза внедрения продукции*

Первая фаза жизненного цикла продукции – фаза внедрения. Она имеет ряд особенностей: продукт испытывает сильное сопротивление рынка; барьеры входа выступают во всем многообразии. Покупатели продукт совсем не знают, конкуренты боятся нового прорыва на рынке. Продукт продвигается очень медленно. Слабый рост сбыта приводит к резкому удорожанию продукции. Ведь инвестиции в производство и реализацию очень велики. Важно помнить, что покупатели – это небольшая группа новаторов. Следовательно, необходимо именно на них обратить особое внимание. Часто фирмы неправильно ощущают себя монополистами на этой фазе жизненного цикла продукта. Такое поведение не оправдано. Во-первых, все стремительнее сокращается инновационный цикл. Во-вторых, часто именно на этой фазе достигается точка брейк-эвен-пойнт (порог рентабельности). Все это свидетельствует о том, что на данной фазе и обязательно на следующей активно будут действовать конкуренты в качестве «подражателей».

Следует сосредоточиться на защите марки продукции (сертификация, патенты), снижении издержек. Маркетинговые расходы, направленные на то, чтобы стимулировать сбыт и информировать рынок, велики и составляют значительную долю объема продаж. Издержки производства также очень высоки в связи с малым объемом выпуска. Тяжелым грузом на рентабельность ложатся амортизация капиталовложений и расходы на НИОКР. Чем короче эта фаза, тем лучше для фирмы.

#### *Фаза роста продукции*

Вторая фаза жизненного цикла – фаза роста. В этой фазе уже точно пройдет порог рентабельности. Спрос на продукцию растет. Покупателей становится все больше, но на рынке появляется все больше фирм-



конкурентов, выступающих в качестве «подражателей». Часто можно наблюдать тенденцию снижения цен. Возрастание конкуренции сопровождается соревнованием за снижение издержек на единицу продукции.

На этой фазе особое внимание следует уделить модификации продукции, улучшению ее качества, укреплению системы дистрибьюции. Объем продаж растет, также имеет тенденцию к увеличению и прибыль. Индексы качественных показателей по продукции на этой фазе значительно выше, чем в среднем по отрасли.

Важной характеристикой этой фазы является систематическое снижение производственных издержек в связи с ростом объема выпуска и эффектом опыта, который уже начинает проявляться.

На этой фазе происходит изменение целей предприятия. Приоритетными становятся следующие цели:

- расширить и развить рынок в условиях расширяемого спроса;
- максимизировать уровень охвата рынка;
- создать сильный образ марки;
- создать и поддержать приверженность марке.

*Фаза созревания (турбулентности) продукции*

Третья фаза жизненного цикла – фаза созревания. Продолжается рост оборота, однако снижаются темпы его роста. На этой фазе продукция приносит наибольшую прибыль. Однако здесь же резко обостряется конкуренция. Это требует значительных финансовых средств на рекламу, поддержание имиджа продукции фирмы. Рост оборота сопровождается на этой фазе непропорционально возрастающими расходами на рекламу, систему дистрибьюции. В это время стратегически важно уделить особое внимание модификации продукции, сегментации рынка.

Главная особенность периода заключается в том, что в связи с замедлением темпов роста ситуация становится трудной для большинства фирм. Все динамичнее фирмы реструктурируют свою деятельность и определяют для себя новые цели.

Новые приоритетные цели можно определить таким образом:

- творчески подойти к сегментации рынка и определить приоритетные целевые сегменты;
- максимизировать долю рынка в этих приоритетных сегментах;
- четко позиционировать марку или марки в сознании покупателей;
- информировать рынок о заявленной позиции.

Для достижения намеченных целей фирма должна выбрать следующие стратегические направления:

- дифференциацию товаров на основе сегментации рынка;
- расширение сбытовой сети для достижения максимальной заметности товара;
- ценообразование, основанное на отличительных свойствах марки;
- рекламную коммуникацию о заявленном позиционировании марки.

### *Фаза насыщения (зрелости) продукции*

Четвертая фаза жизненного цикла – фаза насыщения. На этой фазе рост сбыта постепенно останавливается. Отдельные группы покупателей перемещаются к субституционным товарам. Важно в этот период использовать стратегии, преодолевающие тенденцию роста оборота.

Возможно эффективное использование стратегий модификации продукции, диверсификации.

На этой фазе в качестве приоритетной стратегической цели фирмы выступает цель сохранения и по возможности расширения своей доли на рынке. Для этого целесообразно:

- дифференцировать товары по качеству, предлагая рынку новые или улучшенные наборы свойств;
- искать рыночные ниши или сегменты;
- добиться конкурентного преимущества, используя различные маркетинговые переменные, кроме товара: имидж, стимулирование спроса и цену.

Это фаза наибольшей рентабельности, которая тем выше, чем больше удерживаемая доля рынка.

### *Фаза спада продукции*

Пятая фаза жизненного цикла – фаза спада. Продукт теряет привлекательность, наблюдается спад продукции, снижение прибыли. Эти процессы порой невозможно остановить даже с помощью интенсивного маркетинга. Базисной стратегией на этой фазе может быть диверсификация. Однако следует заметить, что не стоит ускорять процесс снятия с производства такой продукции. Следует помнить, что часть покупателей ориентирована на нее и желательно этих покупателей переориентировать на новый продукт фирмы, прежде чем лишать их старой продукции.

Данная фаза проявляется в структурном снижении спроса. Она имеет следующие особенности:

- под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие товары с той же функцией;
- предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем модифицируются, и товары выходят из моды;
- социальные, экономические и политические изменения среды, такие как изменение норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными.

На этой фазе целесообразно использовать следующие стратегии:

- снижение издержек на рекламу, упаковку;
- снижение скидок оптовикам;
- снижение производственных издержек.

## 2.5.4. Методы анализа, характеризующие увязку различных компонентов внутренней и внешней среды организации

К числу таких методов можно отнести модель «продукт – рынок». Предложена А. Дж. Стейнером в 1975 году. Представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов (рис. 2.13).

Рынок \ Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Существующий	Низкий риск	Высокий риск
	Новый, связанный с существующим Совершенно новый	Высокий риск	Чрезмерно высокий риск

Рис. 2.13. Матрица «рынок – продукт»

Матрица показывает уровень риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок – продукт». При использовании матрицы «рынок – продукт» могут быть выбраны различные стратегии (рис. 2.14).

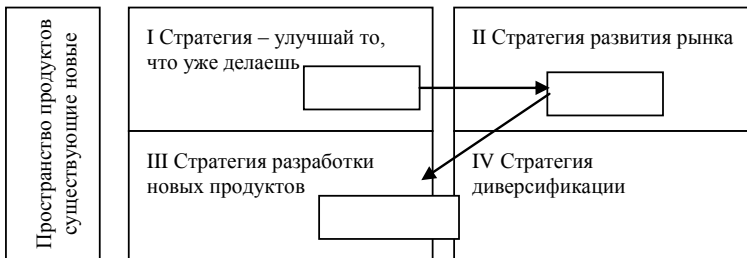


Рис. 2.14. Выбор стратегии при использовании матрицы «рынок – продукт»

Модель используется для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
- выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

Вторая модель, так называемая «портфельная» – матрица БКГ (Бостонской консультационной группы), определяет настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него (рис. 2.15).

Возможности расширения  
отраслевого рынка  
(абсолютная доля рынка)

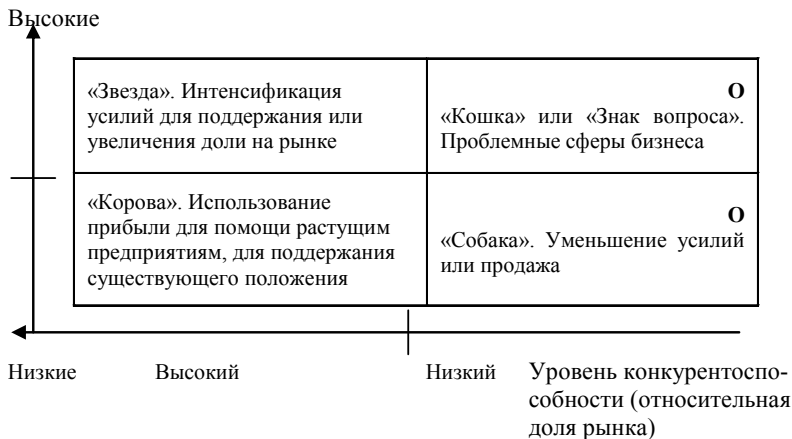


Рис. 2.15. Портфельная модель БКГ

Матрица БКГ используется для определения взаимосвязей позиций, входящих в состав организации и ее стратегических перспектив; используется для проведения переговоров между менеджерами на уровне деловой единицы и принятия решений о величине инвестиций.

Она не предлагает конкретных вариантов стратегий, а является хорошим способом осмысления внутренних средств организации.

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – идеальное положение «звезда»;
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы», или «денежные мешки»), – хороший источник наличности для фирмы;
- **○** – не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», чье будущее неопределенно;
- **○** – сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, «собаки» – отверженные мира бизнеса.

Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ:

1. Рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду» (агрессивные «знаки вопроса» иногда называют «дикими кошками»).

2. Сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», шкоды которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.

3. «Сбор урожая», то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак».

4. Ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица «Мак-Кинси» компании, разрабатывающей ее по заказу «Дженерал Электрик». Фактор «возможности расширения рынка» здесь превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)». Фактор «относительная доля рынка» вырос до понятия «стратегическое положение фирмы», характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Факторы, определяющие привлекательность рынка  
и стратегическое положение бизнеса**

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
1	2
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении) Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) Диверсифицированность рынка Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов Склонность к цикличности Склонность к сезонности Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах) Ваш охват ключевых сегментов Степень вашего участия в диверсификации Ваше влияние на рынок Характер ваших отношений с поставщиками Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей

1	2
<b>Факторы конкуренции</b>	
Типы конкурентов Уровень конкуренции Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям) Степень и типы интеграции фирм в отрасли	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качества управления Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами
<b>Финансово-экономические факторы</b>	
Пределы капиталовложений в отрасли Факторы рычага (структура издержек, величина долга) Барьеры на входе и выходе из отрасли Степень использования производственных мощностей Отраслевой уровень доходности Отраслевой уровень ликвидности	Ваши пределы капиталовложений Ваши факторы рычага Барьеры, которые представляют трудность для вас Ваш уровень использования мощностей Ваш уровень доходности Ваши показатели платежеспособности
<b>Социально-психологические факторы</b>	
Социальная среда Юридические ограничения	Ваш внешний образ Внутрифирменная культура и этика

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы «Мак-Кинси».

Как видно из матрицы (рис. 2.16), верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, – двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

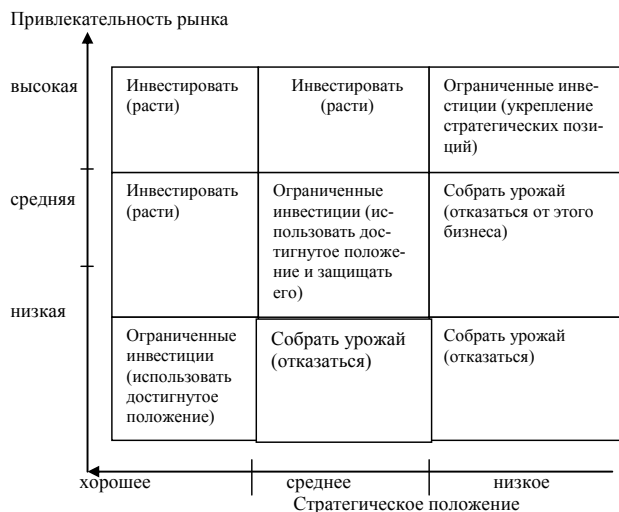


Рис. 2.16. Портфельная модель «Мак-Кинси 7С»

*Оценка многоприфильной модели:*

– ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;

– в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Модель «Мак-Кинси 7С» не предлагает готовых вариантов стратегии, а является, скорее, хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития показана на рис. 2.17.

Значение модели «Мак-Кинси 7С»:

1) модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников, то есть навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;

2) модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия определенной стратегии:

а) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

- б) установление вторичных от навыков и культуры элементов:
  - структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;
  - системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
  - сотрудников (штата): организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
  - стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

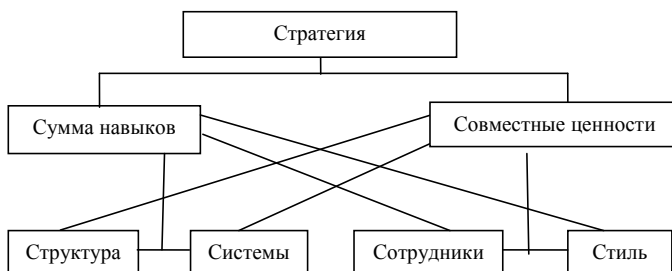


Рис. 2.17. Модель «Мак – Кинси 7С»

Модель «Мак – Кинси 7С» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии. Планирование тут – в первую очередь продуктивное общение.

Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS).

Материалы ПИМС – результат обобщения опыта более 30 сотен предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия. Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания – относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратеги-



ческого анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса. С этой точки зрения стратегический опыт североамериканского и японского бизнеса имеет для экономики РФ ограниченное применение.

## 2.6. Анализ конкурентной позиции организации

Анализ конкурентной позиции организации включает два этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

*Пять сил конкуренции по М.Портеру*

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно организация противодействует следующим конкурентным силам (рис. 2.18):

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- воздействию покупателей (клиентов).



Рис. 2.18. Пять сил конкуренции

1. Новые конкуренты. Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупа-

телями (например, трудно конкурировать с уникальными свойствами изделий народных промыслов Палеха, Гжели. Само появление многочисленных товаров подделок подчеркивает практическую непреодолимость этих торговых марок);

- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую автомобильную отрасль;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переоборудованием персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;

- необходимость создания новой системы каналов распределения;

- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

2. Товары-заменители. Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, несколько иным способом.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;

- рекламные атаки на потребителей. Так, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов – сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;

- разработка и производство новых, привлекательных продуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых, оригинальных сортов с разнообразными добавками;

- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

3. Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность. Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляется себя конкуренция в отраслях, для которых характерны:

- большое число конкурентов;

- однородность выпускаемых товаров;

- наличие барьеров снижения издержек, например стабильно высокие постоянные затраты;

- высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);

- зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового компьютерного рынка, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ.

4. Сила воздействия поставщиков. Фирма конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными производителями, но и со своими конкурентами-поставщиками.

Сильные поставщики могут:

- повышать цену на свои товары;
- снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, – один из неглавных заказчиков;
- решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;
- способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

5. Сила воздействия покупателя. Конкуренция со стороны покупателей выражается:

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- других факторов.

## **2.7. Роль SWOT-анализа в разработке стратегии**

Роль SWOT-анализа заключается в следующем:

- принятие усилий для превращения слабостей в силу и угрозы в возможности.
- развитие сильных сторон предприятия в соответствии с его ограниченными возможностями.

SWOT (CBOT)-анализ – первые буквы английских слов:

Strengths – сильные стороны;

Weakness – слабые стороны;

Opportunities – возможности;

Threats – опасности, угрозы.

SWOT-анализ можно разбить на несколько этапов.

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы – конкурентные преимущества предприятия в таких областях, как:

- классификация кадров,
- географическое расположение предприятия,
- инфраструктура,
- прогрессивность технологий,
- цена товаров и услуг,
- патентоспособность выпускаемых товаров,
- стоимость ресурсов применяемых предприятием,
- возраст основных производственных фондов,
- система менеджмента,
- сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента.

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабые стороны предприятия, а также анализируются угрозы и возможности предприятия. После того, как изучены сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности, наступает этап установления связи между ними. Для установления связей составляется матрица SWOT (рис. 2.19)

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 2.19. Матрица SWOT-анализа

Слева выделяются два раздела:

- сильные стороны,
- слабые стороны,

в которые вносятся все выявленные сильные и слабые стороны предприятия.

В верхней части матрицы также выделяются два раздела:

- возможности,
- угрозы,

в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля

- поле «СИБ» (силы и возможности предприятия),
- поле «СИУ» (силы и угрозы),
- поле «СЛВ» (слабости и возможности),
- поле «СЛУ» (слабости и угрозы).

На каждом из вышеназванных полей рассматриваются все парные комбинации и выделяются те, которые впоследствии будут учитываться при разработке стратегии поведения предприятия.

Если выбраны пары с поля «СИБ», то предприятию необходимо разработать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Если же пары оказались в поле «СЛВ», то стратегия строится так, чтобы за счет появившихся возможностей предприятие попыталось преодолеть те слабости, которые имеются. Для пар, которые находятся в поле «СИУ» стратегия предполагает использование силы предприятия для устранения угроз. Наконец для пар, находящихся на поле «СЛУ», предприятию необходимо выработать такую стратегию, которая бы позволила ему избавиться от слабости, таким образом попытаться предотвратить нависшую над ним угрозу.

Вырабатывая все вышеперечисленные стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, удачно предотвращенная угроза может создать предприятию дополнительно сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу, или наоборот – неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее будет использовать конкурент.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа предприятие должно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для оценки возможностей применяем метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл. 2.2). Затем производится оценка влияния возможностей на организацию.

Таблица 2.2

### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность предприятия (сильное влияние, умеренное влияние и малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что предприятие сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей, имеют разное значение для предприятия.

Возможности, падающие на поля «ВС, ВУ, СС», имеют большое значение для предприятия, их необходимо обязательно использовать.

Возможности же, попавшие на поля «СМ, НУ, НМ», практически не заслуживают внимания предприятия. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство предприятия принимает позитивное решение об их использовании, если у предприятия есть достаточно ресурсов.

Далее производится оценка влияния угроз на организацию (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Сверху откладываются возможные последствия для предприятия, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, легкие ушибы), сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР, ВК, СР», представляют очень большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы попавшие на поля «ВТ, СК, НР», также обязательно должны находиться в поле зрения высшего руководства и должны быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК, СТ, ВЛ», то здесь необходим внимательный и ответственный подход к их устранению. Те угрозы которые попали на оставшиеся поля, также не должны выпадать из поля зрения руководства предприятия. В этом случае предприятие должно осуществлять внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Применяемый метод SWOT-анализа – это широко признанный подход, позволяющий провести совместное изучение внутренней и внешней среды.

## 2.8. Метод ключевых вопросов

Метод ключевых вопросов основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды



Рис. 2.21. Использование факторов внутренней и внешней среды при разработке глобальной и локальной стратегии



Следует помнить, что организация, как правило, разрабатывает глобальную стратегию и целую систему локальных стратегий.

Анализ локальных стратегий включает в себя анализ факторов внутренней и внешней среды (рис. 2.21):

- 1) анализ рынка поставщиков;
- 2) анализ рынка сбыта;
- 3) анализ рынка финансовых ресурсов;
- 4) анализ рынка труда;
- 5) анализ покупательной способности рынка;
- 6) анализ технологической области;
- 7) анализ социально-политической области;
- 8) анализ национальной культурной области;
- 9) анализ производственного персонала;
- 10) анализ производственного потенциала;
- 11) анализ запасов;
- 12) анализ производства и реализации продукции;
- 13) анализ менеджмента;
- 14) анализ маркетинга, системы дистрибьюции;
- 15) анализ финансовых ресурсов;
- 16) анализ НИОКР;
- 17) анализ местоположения;
- 18) поставщики;
- 19) экономика-политическая область. Законодательство. Налоговая система;
- 20) барьеры входа;
- 21) покупатели;
- 22) конкуренты;
- 23) конкурентная среда.

## **2.9. Метод составления сценариев**

Метод сценариев – это реалистичное описание того, какие тенденции могут проявляться в той или иной организации в будущем (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Последовательность составления сценария

## 2.10. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Метод SPACE – оценка стратегического положения и действий (табл. 2.4).

Таблица 2.4

### Вычисление оценок для каждой группы критериев

Критерии оценки	Получение окончательной оценки			
	шкала оценок	оценка для данного критерия	вес	ценность оценки
Критерии				
Фактор 1	9–10			
2	7–8			
3	5–6	8	0,2	1,6
4	3–4			
5	1–2			
Критерии n				
Фактор 1	10			
2	9			
3	7–8	3	0,1	0,3
4	5–6			
5	3–4			
6	1–2			
Всего			1,0	$\sum_{i=1}^n E O_i$

Метод SPACE выделяет четыре группы критериев оценки организации:

- 1) финансовая сила предприятия (Ф);
- 2) конкурентные преимущества (К);
- 3) привлекательность отрасли (П);
- 4) стабильность отрасли (С).

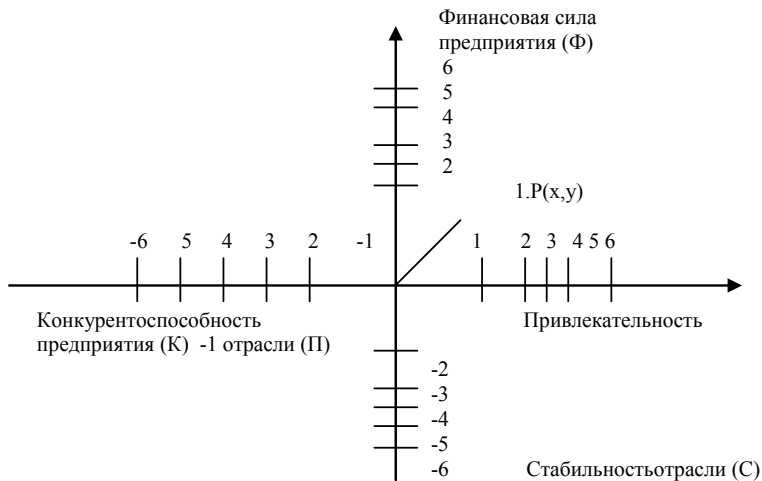


Рис. 2.23. Графическое изображение критериев оценки в организации

## 2.11. Формирование стратегии

Стратегия – это основное направление деятельности организации, предназначенное для осуществления миссии.

Формирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

*Процесс формирования стратегии* включает в себя три этапа (рис. 2.24):

- 1) формирование общей стратегии организации;
- 2) формирование конкурентной (деловой) стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

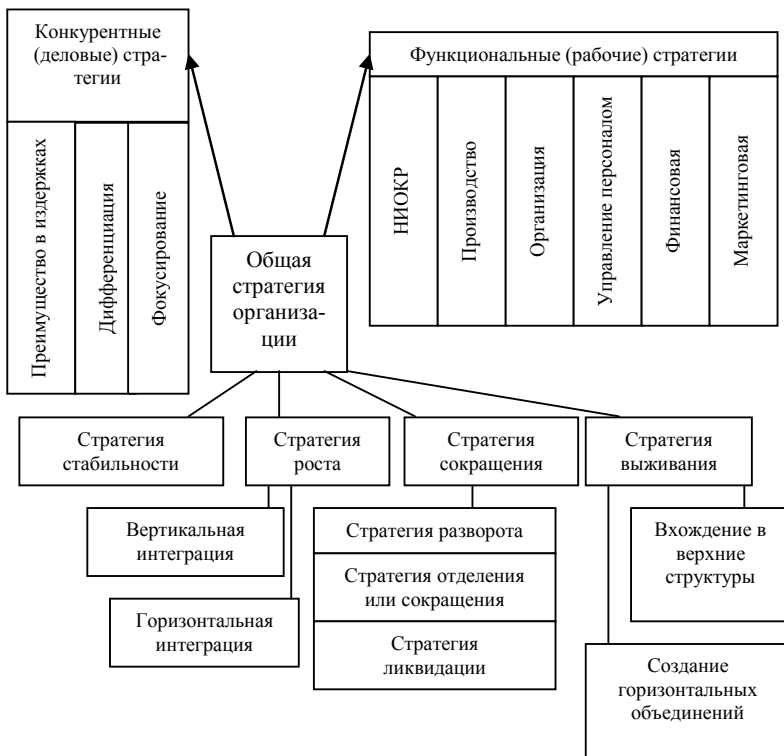


Рис. 2.24. Этапы процесса формирования стратегии

Различные варианты общих стратегий могут быть сведены к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

*Стратегия стабильности* – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний на монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм – монополистов).

*Стратегия роста* – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (рис. 2.25).

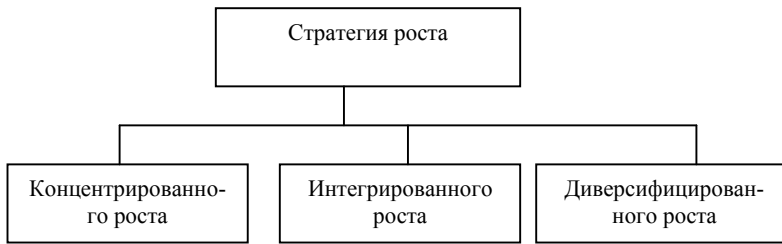


Рис. 2.25. Стратегия роста

Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

*Стратегия роста осуществляется тремя способами:*

- 1) поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
- 2) слияние – объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
- 3) совместное предприятие – объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

*Стратегия сокращения* применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Ее разновидностями являются следующие.

Стратегия разворота – используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения – если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации – в случае достижения критической точки – банкротства – происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации,

устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

*Деловая (конкурентная) стратегия* организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

*Функциональные стратегии* разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

Стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию. Инновационные стратегии, то есть стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны: в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки. Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологичных отраслях, например в компьютерной отрасли.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- контроль за издержками;
- повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Стратегия выживания отечественных (государственных и приватизированных) предприятий – это попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегия государственных предприятий приобрела комплексный характер и включает в себя: общий (организационный), рыночный (сбытовой), финансовый, производственный, кадровый компоненты.

Организационный компонент стратегии выживания имеет несколько вариантов (рис. 2.26).

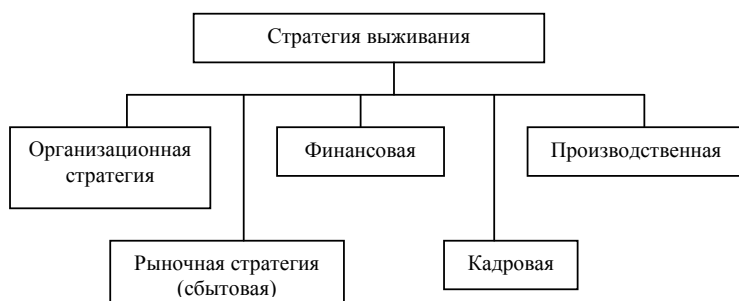


Рис. 2.26. Компоненты стратегии выживания

1. Вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), преобразованные из отраслевых структур управления или создаваемые заново (сбыт, установление хозяйственных связей между государствами СНГ). Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство и Центральный банк и т.п.

2. Создание различных горизонтальных объединений предприятий – акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей – соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.

3. Вариант, обусловленный прежним пассивным и иждивенческим положением предприятия или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведенных вариантов, – паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.д.

4. Приватизация, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей: принимать гибкие



хозяйственные решения, осуществлять бесконтрольное руководство исходя из личных амбиций и интересов.

В рамках сбытовой стратегии предприятия проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надежности и перспектив, контактов с новыми коммерческими структурами на рынке и т.д.

Конкурентный аспект стратегии предполагает в основном повышение качества товаров, то есть неценовую конкуренцию.

Финансовая стратегия, с одной стороны, наследует привычки прошлого – предприятие оказывает давление на правительство, пытаясь получить уступки, льготы (например, добиваясь льготной ставки процента) при формировании финансовых ресурсов. С другой – предпринимаются собственные усилия по упрочению финансового положения.

Производственная стратегия нацелена в первую очередь на поддержание технического уровня производства, так как снижение качества продукции в нынешних условиях явно недопустимо.

Кадровая стратегия, предполагает сохранение ядра трудового коллектива. Такой подход обусловлен двумя целями:

- сохранить прослойку квалифицированных работников и специалистов;
- предотвратить массовые увольнения и вызванные ими социальные волнения, могущие повлиять на устойчивость положения предприятия.

В целом в рамках стратегии выживания характерен переход от упрощенных представлений и пассивных ожиданий управляющих к пониманию сложного и многообразного характера деловой среды предприятия и способов хозяйственного поведения.

При формулировании каждой из разновидностей стратегий организация сталкивается с некоторыми объективными ограничениями (рис. 2.27).

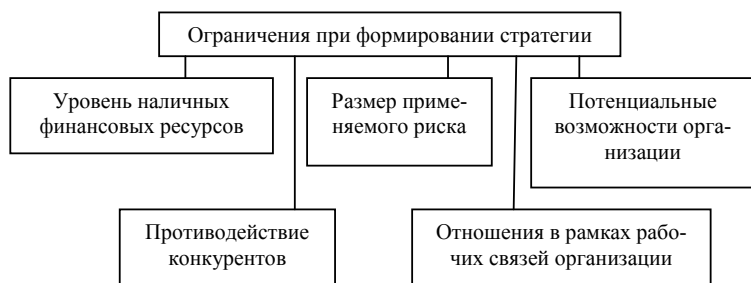


Рис. 2.27. Возможные ограничения при формировании стратегии

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Если у фирмы слишком мало собственных средств, она идет на неоправданно высокий риск,

занимая деньги под солидный процент. Это, подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, зачастую минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные возможности организации. Хорошие стратегии требуют навыков и способностей свыше тех, которыми обладает фирма. Например, организация может иметь превосходный производственный потенциал, но не обладать нужными маркетинговыми умениями.

Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Часто замечательные стратегии перечеркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением «ценовых войн», которые являются слишком дорогостоящими и не позволяют компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

## 2.12. Общие конкурентные стратегии

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это – преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

*Преимущество в издержках* создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка, в конце XIX – начале XX века. Сегодня она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен, в том числе доходов населения.

*Дифференциация* означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференции. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX века по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

*Фокусирование* – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях или только на обеспеченных, или же на пожилых

обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или на ограниченном географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода экономических ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий (табл. 2.5).

Таблица 2.5

**Условия, предпосылки, организационные требования, обуславливающие выбор одной из целей стратегии роста**

Общая цель	Необходимые ресурсы и навыки	Стоимостные требования
Стоимостное лидерство	Существенные инвестиции и наличие доступа к капиталу; инжиниринговые навыки; эффективное нормирование работ; удобный, легкий для изготовления дизайн изделия; низкозатратная система распределения	Регулярный контроль над издержками; конкретные, детальные отчеты о контроле; надежная организационная структура и система распределения полномочий; стимулы для достижения высокого качества
Дифференциация	Сильные навыки маркетинговой деятельности; особое внимание к инжиниринговым разработкам; творческие способности; существенные вложения в базовые исследования; репутация лидера в технологии и качестве продукта; длительные традиции работы в отрасли; наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса; наличие крепких связей с каналами распределения	Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности; приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями; благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей
Фокусирование (концентрация)	Наличие всех упомянутых выше элементов организационной деятельности	Комбинация организационных требований исходя из конкретных целей

Наряду с преимуществами в конкурентной позиции общие стратегии связаны с определенным риском. Некоторые из возможных опасностей перечислены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Риск применения общих конкурентных стратегий**

Преимущество в издержках	Дифференциация	Фокусирование
<p>Опасность имитаций (способов технологии и методов производственного процесса)</p> <p>Угроза появления новых технологий</p> <p>Пренебрежение маркетинговыми аспектами</p> <p>Угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегии</p> <p>Не сочетается со стратегией дифференциации</p> <p>В сумме с форсированием дает еще более низкие издержки</p>	<p>Опасность имитаций (уникальных свойств товара)</p> <p>Угроза появления новых технологий</p> <p>Пренебрежение фирмы к основному спросообразующему фактору – цене и скрытым за ней издержкам</p> <p>Снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам (например, вследствие большей информированности)</p> <p>Не сочетается со стратегией лидерства в издержках</p> <p>В сумме с фокусированием дает еще более выраженную дифференциацию</p>	<p>Имитация фокусирования другими фирмами</p> <p>Потеря привлекательности товара для выбранного сегмента из-за:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– размывания границ между сегментом и рынком в целом;</li> <li>– исчезновения спроса на данный товар</li> </ul> <p>Выделение конкурентами еще более локального сегмента рынка (субсегмента)</p>

Когда стратегия сформулирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии.

Конечный стратегический план фирмы включает:

- видение, миссию и общие цели;
- стратегии организации: общую, деловую, функциональные;
- политику действий фирмы.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какова сущность стратегического планирования и его основные этапы?
2. Как классифицируются планы в зависимости от временной ориентации?
3. Каковы основные особенности планирования на уровне предприятия?
4. Каковы основные этапы процесса планирования?
5. Охарактеризуйте основные ориентиры деятельности организации?
6. Что такое стратегический анализ и его основные инструменты?
7. Каковы основные методы стратегического анализа?
8. Какова суть анализа конкурентной позиции организации?
9. Какова роль SWOT-анализа в разработке стратегии?
10. Каковы основные составляющие метода ключевых вопросов?
11. В чем состоит основная задача метода SPACE?
12. Охарактеризуйте основные этапы формирования стратегии.

## Тема 3. БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. Сущность бизнес-плана, основные цели разработки

*Бизнес-план* – это официальный документ, который представляет собой краткое, точное описание предполагаемого бизнеса. Основной целью его разработки является привлечение потенциальных партнеров к бизнесу. Другими целями разработки бизнес-плана являются:

- планирование деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка;
- выявление степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации действующей фирмы или создание новой; и другие (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цели разработки бизнес-плана

### 3.2. Задачи, порядок разработки и структура бизнес-плана

Бизнес-план помогает организации решить следующие задачи:

- определить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и место организации на этих рынках;
- выбрать товар (услугу), который будет предложен организацией потребителям, и оценить необходимые для этого ресурсы;
- сформулировать задачи по производству и реализации товара (услуги), необходимые действия по их достижению; определить лиц, ответственных за реализацию этих действий;
- выявить соответствие имеющегося у фирмы персонала и применяемой системы мотивации труда предъявляемым требованиям по достижению поставленных задач;
- определить состав маркетинговых мероприятий организации по продаже товара (предоставлению услуги);
- оценить финансовое положение организации и соответствие потенциальных ресурсов возможностям достижения поставленных задач;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Бизнес-план оформляется в соответствии с российской проформой СП-11-101-95. Формат плана не имеет принципиального значения т.к. все документы готовятся в общепринятой структуре UNIDO с последующим преобразованием к конкретным требованиям инвестора и с учетом нюансов его продвижения.

Разработка бизнес-плана должна подчиняться основным принципам:

- гибкости, что дает возможность постоянно адаптировать план к изменяющейся среде;
- непрерывности, что предполагает «скользящий» характер планирования;
- коммуникативности, что определяет координацию и интеграцию усилий (расчеты должны быть взаимосвязаны и взаимозависимы);
- интерактивности, что означает творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов плана;
- многовариантности, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- участия, предусматривающего вовлечение в процесс планирования всех участников организации.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рис. 3.2.

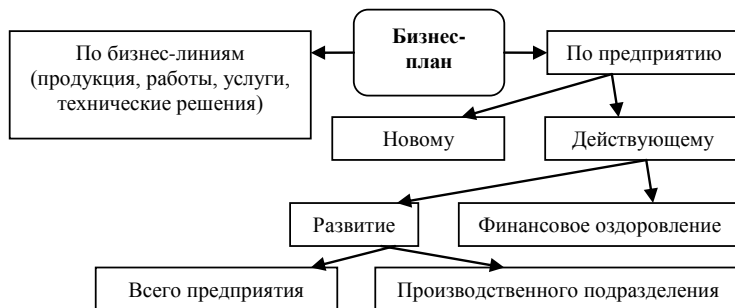


Рис. 3.2. Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса



Рис. 3.3. Ключевые особенности бизнес-планирования

Ключевыми особенностями бизнес-планирования служат (рис. 3.3):

- многоцелевая установка: осознание собственных целей, возможность выхода на уровни власти, обоснование потребности в инвестициях;
- энциклопедичность изложения: на его основе и содержащихся в нем справочных сведениях будут в дальнейшем приниматься все реше-



ния, связанные с данным бизнесом, без обращения к другим информационным источникам;

– временной охват: он составляется обычно на срок от 2–3 до 5–7 лет, основной материал плана за это время не должен устареть;

– внеинфляционность: ключевые расчеты лучше вести в «твердой валюте», отслеживая динамику в национальной валюте.

– реальность и полнота: у разработчиков должны быть и другие возможные варианты. Кроме того, могут быть «открытый» и «закрытый» проект бизнес-плана;

– нейтральность: присутствуют незатемненные выводы, прозрачные рекомендации, продуманный механизм исполнения;

– многоуровневость: краткое резюме и подробная аргументация деловых предложений;

– доходчивость и обозримость: разделы плана содержательны, понятны в изложении специалистам и администраторам.

Ключевыми составляющими бизнес-плана являются менеджмент, маркетинг и финансы (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Ключевые составляющие (три М – management, marketing, money)

Для составления бизнес-плана привлекается обширная информация (как внутренняя, так и внешняя) о состоянии рынка, отрасли, новых технологиях, оборудовании и другая информация. Она постоянно дополняется в процессе работы и может быть использована не только руководством фирмы но и отдельными специалистами в их повседневной работе.

### 3.3. Структура и порядок разработки бизнес-плана

Структура бизнес-плана может изменяться в зависимости от конкретных задач объекта бизнеса. Содержание конкретного бизнес-плана будет зависеть от специфики проекта с учетом: а) размера предприятия; б) характера проекта (расширение существующего или создание нового); в) отраслевой направленности; г) условий финансирования. В таблице 3.1 представлена структура бизнес-плана в соответствии с методикой UNIDO.

Таблица 3.1

#### Структура бизнес-плана (UNIDO)

Титульный лист	<p>Титульный лист должен дать представление о проекте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– название фирмы;</li> <li>– сфера деятельности;</li> <li>– сведения о владельцах или учредителях;</li> <li>– суть проекта;</li> <li>– общая стоимость проекта;</li> <li>– потребность в источниках финансирования;</li> <li>– заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению</li> </ul>
Резюме	<p>Резюме – это краткая характеристика (2–3 страницы) делового предложения. Подача информации должна вестись в соответствии со структурой раздела бизнес-плана. Резюме пишется в последнюю очередь и должно привлекать не количеством, а качеством</p>
Описание предприятия и отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приводятся доказательства о привлекательности отрасли;</li> <li>– характеризуется положение предприятия в отрасли;</li> <li>– отражаются цели и задачи, стоящие на 1 год и последующие годы;</li> <li>– кратко описывается тенденция ценообразования и характеристика конкурентов;</li> <li>– указывается месторасположение предприятия с точки зрения привлекательности, если предприятие вновь создается</li> </ul>

Описание вида деятельности	Важно убедить потенциального инвестора в привлекательности данного товара или услуги. Здесь отражаются основные цели, которые ставит предприниматель; характеристика потенциальных потребностей, которые будут удовлетворять данный товар или услуга, подробное описание изделия (параметры, рисунок); стадия разработки, патентная защита, товарный знак, степень готовности к осуществлению данного проекта, местонахождение, преимущества, недостатки и выгодность по отношению к конкурентам
Маркетинг и сбыт продукции	В этом пункте необходимо рассказать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– о ценовой и сбытовой стратегии фирмы в каждом сегменте;</li> <li>– о методах стимулирования сбыта и товарной политике;</li> <li>– дать оценку рынка сбыта, полную информацию о формах и методах внедрения товара на рынок;</li> <li>– дать полный план маркетинга (план мероприятий) по достижению намечаемого объема продаж и получаемой прибыли, при этом необходимо соблюдение маркетинговой ориентации на потребителя</li> </ul>
Производственный план	Раздел содержит перечень задач, которые стоят перед производственными подразделениями и способы их решения. Информация этого раздела: <ul style="list-style-type: none"> <li>– производственные мощности;</li> <li>– объем производства и реализации продукции;</li> <li>– потребность в оборудовании;</li> <li>– сырье и материалы (объемы, поставщики, условия);</li> <li>– расчет средств на оплату труда по производственному персоналу;</li> <li>– наличие производственных площадей и условия их расширения</li> </ul>
Организационный план	Организационный план знакомит с: <ul style="list-style-type: none"> <li>– правовым положением фирмы;</li> <li>– размером держателей акций и уставного капитала;</li> <li>– ФИО управленческого персонала, опыт работы и достигнутые результаты;</li> <li>– менеджерами (обязанности, оплата труда, ответственность)</li> </ul>
Финансовый план	Его цель определить эффективность предлагаемого бизнеса, поэтому задачей раздела является общая экономическая оценка с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости организации

Оценка риска и страхование	Цель этого раздела определить потенциальные риски. Содержит анализ рисков и альтернативные пути снижения степени риска при достижении поставленной цели. Риски могут быть неожиданной реакцией конкурентов на изменения во внешней среде или рыночной конъюнктуры
Деловое расписание	Последовательность изложения
Безопасность	Безопасность коммерческих секретов и деловой информации фирмы

Последовательность составления бизнес плана представлена на рис. 3.5.

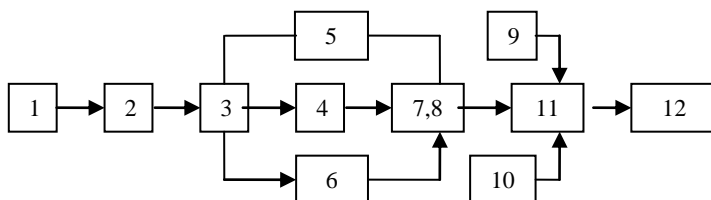


Рис. 3.5. Последовательность составления бизнес-плана

1 – принятие решения о создании нового предприятия или внедрении мероприятий совершенствования действующего предприятия;

2 – анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию задуманного проекта;

3 – выбор изделия или услуги, производство которого будет являться целью задуманного проекта;

4 – исследование возможного рынка сбыта;

5 – составление прогноза объемов сбыта;

6 – выбор места для осуществления коммерческой или производственной деятельности;

7 – разработка плана производства;

8 – разработка плана маркетинга;

9 – разработка организационного плана;

10 – оценка рынка и страхование;

11 – разработка финансового плана;

12 – написание резюме к бизнес-плану.

При разработке бизнес-плана необходимо провести следующие работы (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Перечень работ при последовательной разработке бизнес-плана**

<p>Определение источников нужной информации</p>	<p>Информацию можно найти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– учебники по бизнес-планированию;</li> <li>– правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса);</li> <li>– фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;</li> <li>– отраслевые издания;</li> <li>– аудиторские фирмы;</li> <li>– знакомые, коллеги, друзья</li> </ul>
<p>Определение целей его подготовки</p>	<p>Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план</p>
<p>Точное определение своих целевых читателей</p>	<p>Внутренние участники организации (что крайне маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, – будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты</p>
<p>Установление общей структуры создаваемого документа</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– титульный лист;</li> <li>– резюме;</li> <li>– описание предприятия и отрасли;</li> <li>– описание вида деятельности;</li> <li>– маркетинг и сбыт продукции;</li> <li>– производственный план;</li> <li>– организационный план;</li> <li>– финансовый план;</li> <li>– оценка риска и страхования;</li> <li>– деловое расписание (последовательность изложения);</li> <li>– безопасность коммерческих секретов и деловой информации фирмы</li> </ul>
<p>Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана</p>	<p>На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимый опыт и знания для составления бизнес-плана</p>

<p>Непосредственное написание бизнес-плана</p>	<p>Главное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.</p> <p>Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-плана</p>
------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.4. Оформление и стиль бизнес-плана

Рекомендуется выполнять следующие правила составления и оформления бизнес-плана (рис. 3.6):

- предложения должны быть короткими, ясными, четкими;
- не нужно увлекаться техническими терминами;
- общий объем бизнес-плана не должен превышать 100 страниц;
- не увлекаться общими рассуждениями, включать только относящуюся к делу информацию;
- использовать фотографии, диаграммы, таблицы и рисунки, что повышает впечатление о бизнес-плане;
- необходима четкая структура плана;
- не нужно завышать планку будущих достижений.



Рис. 3.6. Оформление и стиль бизнес-плана

### 3.5. Бизнес-диагностика и реинжиниринг бизнес-процессов

Бизнес-диагностика – это инструмент для проведения качественного анализа текущего состояния предприятия и внешней среды, в которой оно функционирует.

Бизнес-диагностика – прогнозное, оперативное и ретроспективное комплексное исследование хозяйственной деятельности предприятия на предмет непрерывного обновления информации с целью разработки системы экономических планов предприятия (рис. 3.7; 3.8).

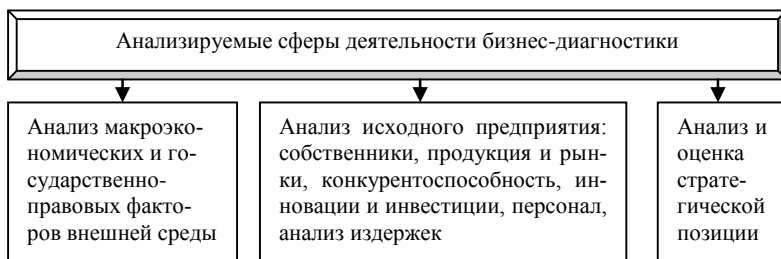


Рис. 3.7. Анализируемые сферы деятельности бизнес-диагностики

Бизнес-диагностика позволяет решить важные проблемы взаимосвязки различных аспектов деятельности фирмы:

- «увязка» цели роста объема, прибыльности и сохранения финансовой стабильности;
- «состыковка» задач текущего и перспективного развития;
- «оптимизация» политики в области ценообразования и другие.

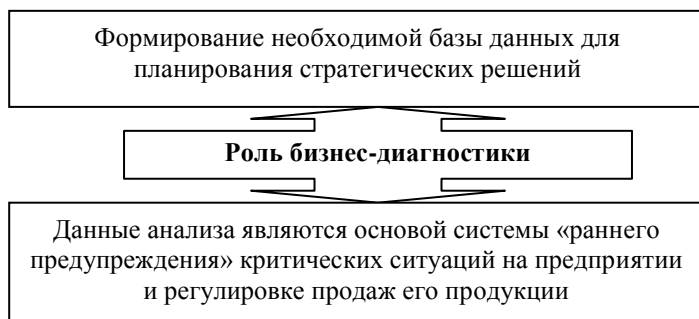


Рис. 3.8. Роль бизнес-диагностики

Главное предназначение бизнес-диагностики – обеспечение целостности и регулярности проводимых планово-аналитическими службами предприятия либо внешними консультантами исследований. Целостность проводимых исследований обеспечивается краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным характером бизнес-диагностики (рис. 3.9).

Анализ положения предприятия на рынке и его способность адаптации к условиям экономической конъюнктуры	Анализ организационной структуры, системы управления компанией, документооборот, распределение полномочий между руководством и подразделениями предприятия
Анализ внутренней производственной эффективности	Анализ финансового состояния предприятия
Анализ налоговой политики компании и мер по оптимизацию платежей в бюджет	Анализ инвестиционной политики и эффективности привлечения средств для капиталовложений
Анализ состояния бухгалтерского учета и отчетности. Внешний и внутренний аудит	Экспертиза информационных систем, обеспечивающих управление предприятием
Общие выводы из финансового состояния	

Рис. 3.9. Составляющие бизнес-диагностики

Результатом бизнес-диагностики является определение системы конкретных управленческих мер, направленных на оптимизацию политики предприятия в области ценообразования, структуры сбыта, методов платежа, развития сбытовой сети, структуры и уровня цен по закупаемым материальным трудовым и финансовым ресурсам.

Все чаще в российской практике целью бизнес-планирования становится реинжиниринг бизнес-процессов.

Реинжиниринг – это преобразование бизнес-процессов в зависимости от изменяющихся условий внешней среды, т.е. переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов с целью улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, скорость функционирования, финансы и маркетинг для достижения скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

Условия применения реинжиниринга представлены на рис. 3.10.



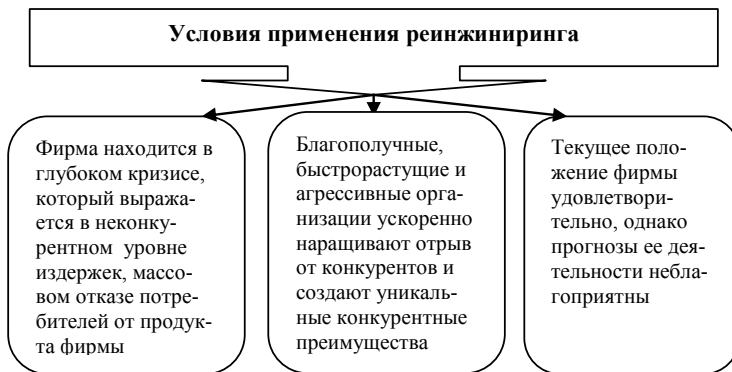


Рис. 3.10. Условия применения реинжиниринга

Главной целью бизнес-реинжиниринга является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.

Задача реинжиниринга: найти существенно новый способ реконструирования существующего бизнеса с использованием новых технических достижений для лучшего обслуживания клиентов (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Основные этапы реинжиниринга

Принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну;
- исполнители принимают самостоятельные решения;
- шаги процесса выполняются в естественном порядке;
- процессы имеют различные варианты исполнения;
- работа выполняется в том месте, где это целесообразно;
- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- минимизируется количество согласований;
- «уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта;
- преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Что такое бизнес-план?
2. Каковы основные цели разработки бизнес-плана?
3. Какие задачи помогает решить бизнес-план организации?
4. Какова последовательность разработки бизнес-плана?
5. Что такое бизнес-диагностика, какова ее цель?
6. Какова цель и задача реинжиниринга?

## Тема 4. СБЫТ ПРОДУКЦИИ И КОММЕРЧЕСКАЯ РАБОТА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### 4.1. Изучение рынка и маркетинговые исследования

Работа по организации сбыта продукции начинается с изучения рынка и проведения маркетинговых исследований. Маркетинговое исследование – это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства. Этапы комплексного исследования рынка представлены на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Этапы комплексного исследования рынка

Для характеристики рынка предприятия, на котором планируется работа, необходимо определить конкурентные преимущества и степень конкуренции. Основными направлениями исследования конкурентов являются:

- исследование технологии;
- исследование технологических процессов;
- исследование методов организации производства и сбыта.

Бентч-маркетинг – задачей этого анализа является определение лучших результатов деятельности:

- анализ своих результатов;
- выявления недостатков функционирования;
- создание мотивации постоянного улучшения.

## **4.2. Этапы разработки плана маркетинга**

План маркетинга – это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами (включая кадровые), организацией.

Перед началом разработки плана маркетинга необходимо провести предварительные работы:

- выявить ключевые бизнес-процессы в организации по всем функциональным направлениям;
- сформировать стратегию развития предприятия.

Процедура разработки плана маркетинга предприятия включает 9 этапов.

Этап 1. Первоначальную информацию для построения плана деятельности на рынке можно почерпнуть из анализа фактической деятельности предприятия (если такая информация накапливалась, лучше – в компьютерном виде).

Этап 2. Формирование стратегических установок (установления рыночных целей), информация о тенденциях продаж предприятия на существующих сегментах рынка и неохваченных сегментах. Работы по целеполаганию (коллективное совещание руководства предприятия).

Этап 3. На совещании-семинаре генерируется список стратегических и тактических мероприятий для достижения поставленных целей.

Этап 4. Разработка проекта финансового плана предприятия и бюджетов для подразделений и служб (финансовый отдел).

Этап 5. Оценка затрат. Для каждого мероприятия оценивается его эффективность по отдаче (эффекту) на единицу затрат. Затем все проекты упорядочиваются по мере убывания их эффективности. Если выде-

ленные финансовые средства меньше требуемых на реализацию мероприятий, то необходимо изменить одно из трех возможных решений:

- выбрать наиболее эффективные мероприятия в рамках бюджета (и соответственно скорректировать в сторону уменьшения целевые установки);
- пересмотреть бюджет в расходной и доходной части;
- формировать новый расширенный список коммерческих и маркетинговых мероприятий.

Этап 6. В последних двух случаях требуется дополнительное согласование бюджета мероприятий плана маркетинга.

Этап 7. Исходя из разработанной стратегии, необходимо сформировать ориентированную на Потребителя структуру управления предприятием.

Этап 8. Результатом предыдущих этапов будет пакет мероприятий с указанием ответственных (с учетом усовершенствованной структуры управления и личностных качеств сотрудников) за реализацию мероприятий принятого плана, а также за сроки их выполнения.

Этап 9. Реализация намеченного плана маркетинга. Его корректировка осуществляется с учетом возмущающих воздействий рынка (рис. 4.2; табл. 4.1; 4.2).



Рис. 4.2. Этапы разработки плана маркетинга

Таблица 4.1

### Содержание плана маркетинга

№ п/п	Преамбула	Краткие выводы из разделов плана
1	Рыночная ситуация и ее перспективы	Анализ данных о маркетинговой среде, потребителях, конкурентах и их товарах, о каналах сбыта
2	Анализ возможностей фирмы	Оценка благоприятных факторов и вероятных угроз
3	Финансовые и маркетинговые цели и задачи	Показатели чистой прибыли, объема продаж, рыночной доли, уровня цен, охвата рекламой и др.
4	Стратегия маркетинга	Базовый комплекс проблем, путей и вариантов их решения.
5	Программа действий	Ответы на вопросы: Что надо делать? Когда? Кто отвечает за это? Каков должен быть результат? Сколько это будет стоить?
6	Баланс доходов и расходов	На базе ответов на вопросы программ действий
7	Контроль и регулирование	Анализ действий и меры по корректировке плановых действий

Таблица 4.2

### Основные показатели плана маркетинга

Аналитические	<p>Емкость (потенциал) рынка по ресурсам или по продукции, рыночная доля фирмы (по ресурсам), средняя рыночная доля, приходящаяся на 1 фирму, динамика рынка по объемам производства в прогнозируемом периоде, средний уровень цен, показатели прибыли (валовая маржа, промежуточная маржа, прибыль), показатели, оценивающие риск предпринимательской, в том числе маркетинговой, деятельности (среднеарифметическое отклонение (разброс) притоков наличности; коэффициент ранжирования рисков по приоритетам),</p> <p>финансовые показатели, которые дают целостное представление о результатах производственно-маркетинговой деятельности фирмы (коэффициент текущей ликвидности, средняя норма прибыли на вложенный капитал),</p> <p>норма и индекс рентабельности инвестиций, срок окупаемости инвестиций, коэффициент окупаемости инвестиций</p>
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Расчетно-плановые	Максимально возможный объем производства продукции, максимально возможный объем выпуска продукции с учетом риска, порог безубыточности, порог рентабельности, эффект финансового рычага, эффект операционного рычага, показатель сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов (применение метода CVP-анализа «издержки-объем-прибыль»)
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 4.3. Сбор и анализ исходной информации

Информация является важнейшим основанием для любого маркетингового действия и тем более исследования. Как утверждают многие маркетологи, информационная работа составляет от трети до половины всего объема маркетинговой деятельности (рис. 4.3, табл. 4.3).

Маркетинговая информационная система (МИС) состоит из людей, оборудования и методологических приемов, используемых для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для принятия маркетинговых решений.

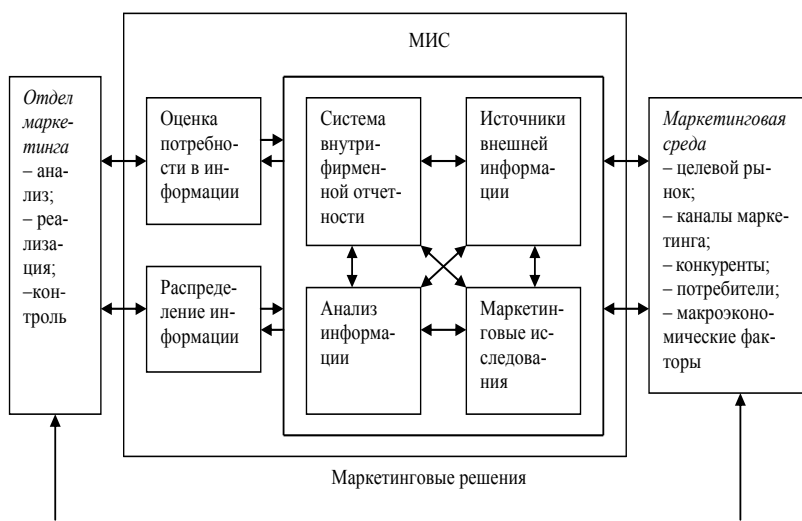


Рис. 4.3. Маркетинговая информационная система

**Источники получения маркетинговой информации**

Вид метода	Описание метода
Наблюдение	<p>Основано на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании показателей:</p> <p>Емкость рынка,          Количество поставщиков однотипной продукции,          Объемы сбыта в натуральном и стоимостном выражении,          Развитие сбыта определенных групп товаров,          Скорость сбыта,          Величина запасов каналов сбыта продукции.</p> <p>Практика показала, что анализ конъюнктуры путем наблюдения дает объективные (достоверные) данные, по сравнению с другими методами сбора информации.</p>
Опрос	<p>Устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям товара с вопросом, который является объектом исследования.</p> <p>С помощью опроса можно выявить предпочтения при выборе товара, причину возврата товара или отказа от покупки.</p> <p>Опрос проводится в форме анкетирования или интервьюирования</p>
Эксперимент	<p>Исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке.</p> <p>С помощью эксперимента можно выделить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов (пример: увеличение объема продаж за счет снижения цены)</p>
Моделирование	

**4.4. Выбор маркетинговой стратегии на планируемый год**

Маркетинговая стратегия – это логическая схема маркетинговых мероприятий с помощью которой предприятие надеется выполнить свои маркетинговые задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и уровней затрат на маркетинговые задачи.



Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес-идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Выработка стратегических целей

Отправной точкой в стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков.

Типы стратегий, которые могут быть использованы на основе результатов стратегического исследования, представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

#### Типы и описание стратегий

Тип стратегии	Описание стратегии
Недифференцированный маркетинг	Используется в массовом производстве. Стратегия обеспечивает достаточно низкие затраты на производство и сбыт продукции. Стратегия может быть использована, когда товар предназначен для всего рынка или крупного сегмента рынка
Дифференцированный маркетинг	Стратегия требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами. Это позволяет добиться сбыта за счет более глубокого проникновения на каждом из осваиваемых сегментов рынка
Концентрированный маркетинг	Требует от предприятия сосредоточения усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. По своему содержанию эта стратегия соответствует концепции рыночной ниши и поэтому используется при ограниченных ресурсах малых и средних предприятий

## 4.5. Составление бюджета маркетинга

Бюджет маркетинга – раздел плана маркетинга предприятия, в котором в детализированной форме (по элементам комплекса маркетинга или по мероприятиям маркетинга) приведены величины затрат, доходов и прибыли от осуществления маркетинговой деятельности фирмы. Планирование бюджета маркетинга может основываться на целевой прибыли или исходя из оптимизации прибыли.

Используются различные методы формирования бюджета маркетинга (рис. 4.5):



Рис. 4.5. Методы формирования бюджета маркетинга

*«От возможностей»* – метод встречается в основном среди фирм, ориентированных на производство. Основан на выделении на рекламу произвольных сумм, часто выражается в «остаточном методе» финансирования, ставит маркетинговую деятельность в ущербное положение. Непредсказуемы колебания затрат из года в год, невозможно планировать долгосрочные мероприятия по развитию маркетинга и рынка.

*Фиксированного процента* – метод прост, при сокращении объема продаж приводит к сокращению затрат на маркетинг. В нем не учитываются ни освоение новых рынков, новых целевых групп, ни конкуренты, которые только начали свою деятельность и еще не успели оказать влияния на объем реализации предприятия.

*Соответствия конкуренту* – метод предполагает, что для освоения доли на рынке, равной доли конкурента, необходимо выделить объемы средств на маркетинг, равные ассигнованиям конкурента, а завоеванная доля рынка будет прямо пропорциональна затратам на маркетинг.

*Максимальных расходов* – метод утверждает, что на маркетинг надо расходовать как можно больше средств, а также может привести к серьезным финансовым затруднениям.

*«Цель – задание»* – метод предполагает, что бюджет маркетинга составляется, руководствуясь целями, которые надо достичь, и задачами, которые необходимо решить

*Маржинального дохода* – метод предполагает прослеживание зависимости между доходами и затратами на маркетинг.

#### 4.6. Планирование сбыта продукции и рекламы

Исходя, из маркетинговой стратегии предприятия определяются способы, которые будут применяться для продажи и доставки товара потребителям.

Возможные каналы распределения готовой продукции показаны на рис. 4.6.

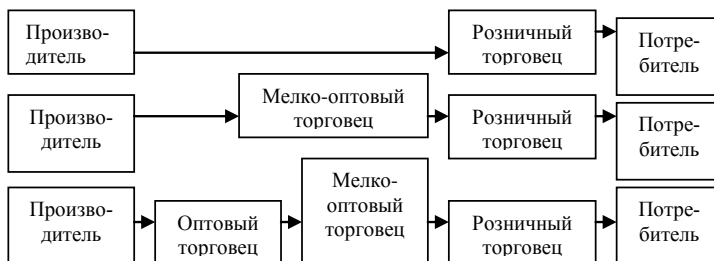


Рис. 4.6. Каналы распределения готовой продукции

Сбыт продукции предприятий, производящих продукцию, в основном осуществляется по хозяйственным договорам, заключенным с потребителями. В договорах предусматриваются: (рис. 4.7).

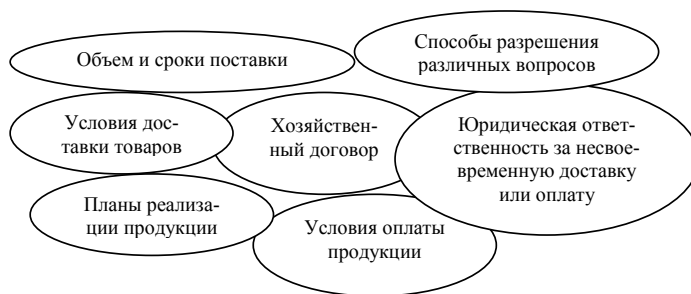


Рис. 4.7. Условия, предусматриваемые в хозяйственных договорах

Реклама – убеждающее средство информации о товаре, услуге или предприятии, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара или услуги, достоинств деятельности предприятия, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке.

Основные виды рекламы представлены в табл. 4.5.

Таблица 4.5

### Виды рекламы

Товарная	Главная задача – формирование и стимулирование спроса на товар
Фирменная (престижная)	Реклама достоинств предприятия, выгодно отличающих его от конкурентов
Информативная	Играет важную роль на начальной стадии продвижения товара, когда цель заключается в создании первичного спроса
Убеждающая	Приобретает особое значение на стадии конкурентной борьбы, когда целью компании является формирование избирательного спроса на определенную марку товара
Напоминающая	Имеет большое значение для продвижения уже известных товаров (напоминание потребителям о том, что товар может потребоваться им в ближайшем будущем + напоминание потребителям о том, где можно купить товар + удержание товара в памяти потребителей в периоды межсезонья + поддержание осведомленности о товаре на высшем уровне)

Методы прогнозирования продаж служат для определения влияния цены, объема производства и инфляции на потоки наличности фирмы (табл. 4.6).

Таблица 4.6

### Способы прогнозирования продаж

Оценка торговыми работниками	Это очень ценный источник информации, поскольку торговые работники наиболее тесно соприкасаются с нуждами и потребностями покупателей. Результат применения этого метода необходимо сравнить с другими результатами для выявления возможных расхождений
Опросы потребителей	Проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период. Недостатком этого метода является высокая вероятность неожиданных изменений рыночной конъюнктуры. Тем не менее, хорошо подготовленный обзор предложений покупателей о будущих покупках в состоянии предложить множество вариантов для анализа продаж
Анализ временных рядов	Необходим для учета временных колебаний величины продаж. Он включает анализ тенденций (экстраполяция трендов), анализ цикличности и анализ сезонности
Экономические модели	С их помощью связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными, а также с отраслевыми данными

## 4.7. Планируемый объем сбыта продукции и цена

Для выбора ценовой стратегии фирма должна выявить и проанализировать все факторы, которые могут оказать влияние на цены. В большей степени – это факторы, не контролируемые фирмой. Одни из них способствуют снижению цен, другие – вызывают их рост.

К факторам, способствующим снижению цены, относятся:

- рост производства,
- технический прогресс,
- снижение издержек производства и обращения,
- рост производительности труда,
- конкуренция,
- снижение налогов,
- расширение прямых связей.

К факторам, вызывающим рост цены, можно отнести следующие:

- монополия предприятия,
- увеличение массы денег в обращении,
- рост налогов,
- рост зарплаты,
- увеличение прибыли предприятия,
- улучшение качества товаров,
- соответствие моде,
- рост цены рабочей силы,
- низкая эффективность использования капитала, оборудования, рабочей силы, земли.

На выбор цены товара оказывают влияние факторы, представленные на рис. 4.8.

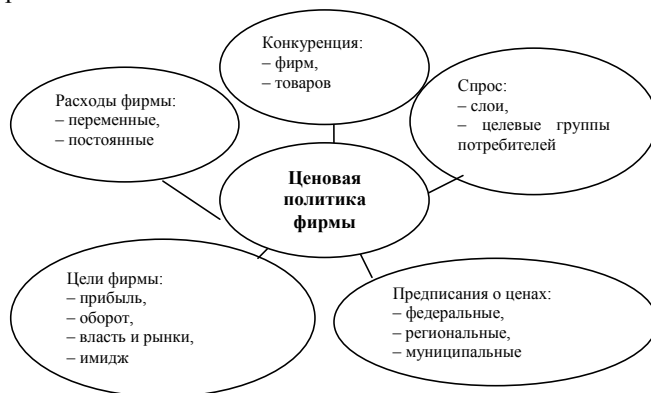


Рис. 4.8. Основные факторы, влияющие на выбор цены товара

Конечные цены на товары формируются в зависимости от влияния:

- 1) потребителей;
- 2) государственного регулирования;
- 3) участники канала товародвижения;
- 4) конкурентов;
- 5) издержек.

*Потребители товаров* оказывают значительное влияние на принятие фирмой решения по ценам. Отношение между ценами и количеством сделанных покупок по этим ценам можно объяснить двумя причинами. Первая состоит в воздействии законов спроса и предложения и ценовой эластичности. Другая причина заключается в неодинаковой реакции покупателей различных сегментов рынка на цену. Можно выделить 4 категории покупателей по их восприятию цен и ориентации в покупках:

а) покупатели, проявляющие большой интерес при выборе покупки к ценам, качеству и ассортименту предлагаемых товаров. На эту группу покупателей большое влияние оказывает реклама, раскрывающая свойства и преимущества товара;

б) покупатели, чутко реагирующие на «образ товара»; они основное внимание уделяют обслуживанию и отношению к себе продавца;

в) покупатели, которые поддерживают своими покупками небольшие фирмы и готовы ради них заплатить более высокую цену за товар;

г) покупатели, отдающие предпочтение удобству и комфорту, независимо от цены.

*Государственное регулирование цен.* Законодательным путем ограничиваются попытки сговора о ценах и установления фиксированных цен между производителями товаров, оптовой и розничной торговлей. Исключение составляет договоренность о ценах, достигнутая под наблюдением уполномоченного государством органа власти. Нарушением является «вертикальное фиксирование цен» – оно проявляется в том, что производители или оптовая торговля требуют продажи своего товара по конкретным ценам, контролируя таким образом розничные цены.

*Участники канала товародвижения* от производителя до оптовой и розничной торговли оказывают влияние на решение по ценам. Все они стремятся увеличить объем реализации и установить больший контроль над ценами.

*Конкуренция.* Различаются три вида конкурентных сред:

а) среда, где цены контролируются рынком. Именно здесь важно правильное установление цены, т.к. завышенные цены оттолкнут покупателей и привлекут их к конкурирующим фирмам, а заниженные не обеспечат условий для дальнейшей деятельности;

б) среда, цены в которой контролируются фирмой. Здесь проще функционировать предприятию – его продукция вне конкуренции; всегда находятся покупатели при высокой и при низкой цене;

в) среда, где цены контролируются государством, распространяются на транспорт, связь, коммунальные услуги, ряд продовольственных товаров.

*Издержки* производства и реализации: издержки на приобретение сырья, рабочей силы, отдельных компонентов товара, на транспорт, рекламу, охрану окружающей среды.

Указанные затраты не могут контролироваться фирмой, но должны быть учтены при ценообразовании.

Методы определения базовой цены товара представлены на рис. 4.9.

Методы определения базовой цены продукции			
Метод полных издержек	Метод маржинальных издержек	Метод рентабельности инвестиций	Метод рыночных оценок
Метод полных издержек	<p>Основан на включении в цену прибыли, исходя из заранее установленной нормы.</p> <p>Последовательность определения цены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассчитываются совокупные издержки производства и реализации для наиболее вероятного выпуска продукции в плановом периоде;</li> <li>– устанавливается внутренняя норма рентабельности и на ее основе рассчитывается получаемая сумма прибыли;</li> <li>– цена единицы изделия определяется делением выручки от реализации на планируемый объем выпуска в натуральном выражении</li> </ul>		
Метод маржинальных издержек	<p>К переменным издержкам на единицу товара (услуги) добавляется сумма (процент), покрывающая постоянные затраты и обеспечивающая достаточную норму прибыли. Метод применим практически для любых предприятий</p>		
Метод рентабельности инвестиций	<p>Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств. К суммарным затратам на единицу товара добавляется сумма процентов за кредит.</p> <p>Этот метод в наибольшей степени подходит для предприятий с широким (постоянно расширяющимся) ассортиментом продуктов, каждый из которых требует своих переменных затрат</p>		
Метод рыночных оценок	<p>Метод оценки реакции покупателя:</p> <p>продавец старается выяснить цену, по которой покупатель определенно берет товар. Обеспечивается равновесие покупателей.</p> <p>Тендерный метод:</p> <p>покупатели анонимно участвуют в конкурсе предложения (тендера). Выигрывает тот, чья цена предложения обеспечивает продавцу максимальную прибыль</p>		

Рис. 4.9. Методы определения базовой цены товара

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. С какой целью составляется план маркетинга?
2. Каковы этапы комплексного исследования рынка при планировании?
3. Как осуществляется выбор маркетинговой стратегии на планируемый год?
4. Какие методы формирования бюджета маркетинга вы знаете?
5. Назовите факторы, влияющие на выбор цены товара.
6. Охарактеризуйте методы определения базовой цены товара.



## Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРОИЗВОДСТВА

### 5.1. Разработка годовой производственной программы (номенклатура, ассортимент)

Целью данного планирования является описание путей, посредством, которых предприятие планирует производить товары (услуги) и поставлять их потребителю.

Годовая производственная программа во многом зависит от планируемого объема продаж (рис. 5.1).

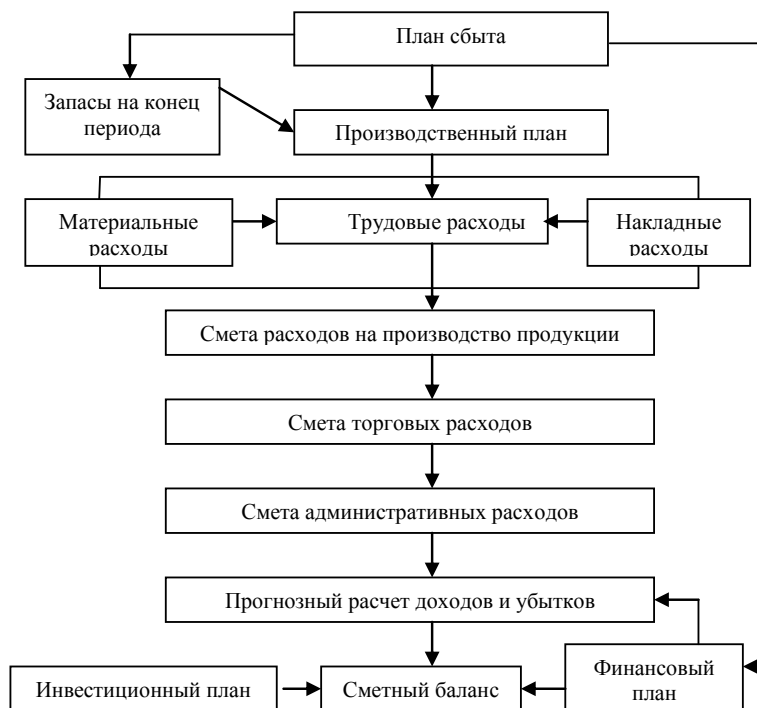


Рис. 5.1. Схема взаимодействия плана производства и сбыта продукции

В производственной программе намечаются уровни производства, которые должны быть достигнуты в определенные периоды времени. В зависимости от характера производства, различных технологических, производственных и коммерческих трудностей реализация продукции в первый год может достичь лишь 40–50% общей мощности предприятия. И только к третьему году удается выйти на полную мощность.

На уровне предприятия необходимо разработать производственный план с учетом комбинации ассортимента, номенклатуры и объема выпуска продукции и услуг, при котором реализуется установленная миссия в соответствии с разработанными функциональными стратегиями и максимизируется прибыль, повышается конкурентоспособность предприятия.

*Номенклатура продукции* – это перечень различных изделий в программе предприятия, определяющий основные направления производства и его специализацию.

*Ассортимент продукции* представляет расширенный (по сравнению с номенклатурой) набор разновидностей продукции определенного наименования, различающейся технико-экономическими характеристиками (типоразмером, качеством, внешним видом и т.д.).

Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде с учетом имеющихся производственных возможностей.

Производственная программа не только устанавливает объем выпуска конечной продукции, но и является основой для расчетов планов производства структурных подразделений предприятия, где помимо объемов товарной продукции, необходимых для обеспечения плана продаж, учитывается также необходимость изменения межцеховых и внутрицеховых заделов незавершенной производственным процессом продукции.

Объемы производства по цехам планируются исходя из плановой себестоимости изделия или по планово-расчетным внутрипроизводственным ценам.

На небольших предприятиях производственная программа цехов рассчитывается в натуральных или натурально-условных показателях, на средних и крупных предприятиях, у которых имеется внутрипроизводственный хозрасчет, в стоимостных и натуральных показателях. Все расчеты производятся на год с разбивкой заданий по кварталам, а квартальные – по месяцам.

Типовой алгоритм формирования производственной программы представлен на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Планирование производственной программы

Далее представлена характеристика основных этапов планирования производственной программы.

Основными задачами *анализа выполнения плана производства* в отчетном и предшествующем плановому периодах являются:

- проверка выполнения плана выпуска и реализации продукции по всем стоимостным, натуральным, условно-натуральным и трудовым показателям;
- изучение причин, положительно и отрицательно влияющих на выполнение плановых показателей;
- выявление резервов дальнейшего роста и повышения эффективности производства;
- разработка мероприятий по использованию резервов, выявленных в ходе анализа, и условий увеличения объема выпуска продукции и повышения ее качества;
- установление календарных сроков внедрения отдельных мероприятий, назначение подразделений и должностных лиц, ответственных за их выполнение, а также определение эффективности этих мероприятий.

*При анализе портфеля заказов анализу подвергаются спрос потребителей через собственную торговую сеть; индивидуальные заказы потребителей; заявки дилеров; заявки оптовых покупателей.*

На основе заявок портфеля заказов, заключенных договоров и выявленной емкости рынка формируются и анализируются ассортимент и номенклатура портфеля заказов. Устанавливаются: общий объем планируемых поставок продукции в натуральном и стоимостном выражении; удельный вес различных видов продукции в общем объеме поставок; графики отгрузки продукции потребителям; удельный вес новой и снимаемой с производства продукции; удельный вес экспортной продукции; запасы торговой продукции на складах предприятия, объемы поставленной, но не оплаченной в срок продукции; причины образования сверхплановых остатков и несвоевременной оплаты продукции покупателями; надежность и платежеспособность покупателей, финансовые показатели портфеля заказов, включая планируемую прибыль, рентабельность, величину налоговых поступлений и платежей, объемы производства из давальческого сырья, объемы кооперированных поставок и другие факторы, от которых зависит эффективность продаж.

При формировании производственной программы применяются натуральные, условно-натуральные, трудовые и стоимостные измерители.

## **5.2. Характеристика производственной мощности предприятия**

*Производственная мощность* – это максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренном плане продаж, при полном использовании производственного оборудования и площадей с учетом реализации намеченных мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда.

Расчеты производственной мощности и производственной программы не совпадают, так как производственная мощность рассчитывается из оптимального сочетания элементов производства и наиболее эффективного их использования.

Элементы мощности предприятия:

- состав оборудования;
- технико-экономические показатели использования машин и оборудования;
- фонд времени работы оборудования;
- производственная площадь предприятия.

Производственная мощность подразделяется на входную и выходную, проектную и среднегодовую (рис. 5.3).

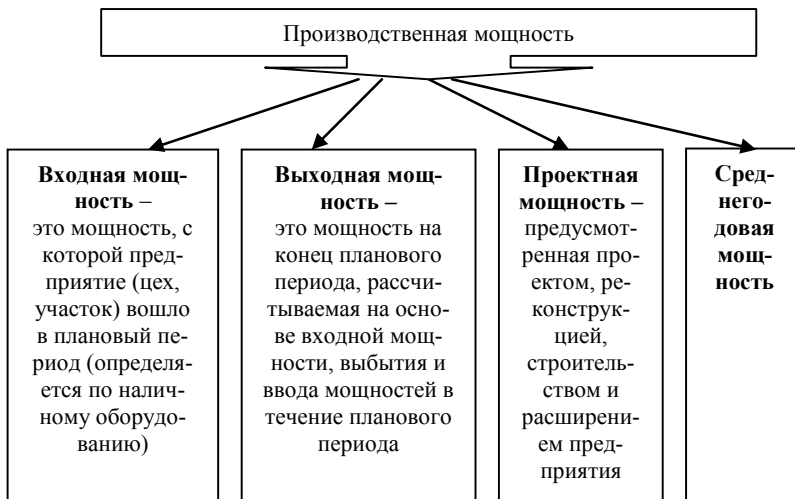


Рис. 5.3. Виды производственной мощности

Производственная мощность выходная ( $M_{вых}$ ):

$$M_{вых} = M_n + M_{ввод} - M_{выб} + \Delta M, \quad (5.1)$$

где  $M_n$  – мощность на начало периода;

$M_{ввод}$  – мощность, вводимая в плановом периоде;

$M_{выб}$  – выбывшая мощность в течение года;

$\Delta M$  – прирост мощности по организационно-техническим причинам.

Производственная мощность среднегодовая ( $M_{с/г}$ ):

$$M_{с/г} = M_n + (M_{ввод} \times n1) / 12 - (M_{л} \times n2) / 12 + M / 12, \quad (5.2)$$

где  $M_n$  – мощность на начало года;

$M_{ввод}$  – мощность вводимая;

$M_{л}$  – мощность ликвидированная;

$n1$  и  $n2$  – количество полных месяцев с момента ввода мощностей в действие до конца года и с момента выбытия до конца года.

*Производственная программа* предприятия формируется с учетом объема запасов продукции на товарном складе, или остатков продукции на товарном складе на стадии комплектования заказов, упаковки и подготовки к отправке потребителям.

В производственной программе необходимо учитывать запасы полуфабрикатов и незавершенного производства.

Величина запасов полуфабрикатов и незавершенного производства определяется по формуле:

$$Z_n = \frac{O \times D \times K}{П}, \quad (5.3)$$

где  $O$  – объем производства;  
 $D$  – длительность производственного цикла;  
 $K$  – средний коэффициент готовности;  
 $П$  – длительность планируемого периода (месяц, квартал, год).

Норма производственного запаса в днях состоит из следующих видов:

- транспортный;
- подготовительный;
- текущий;
- складской;
- страховой;
- сезонный запас.

Величина производственного запаса определяется его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях при их среднесуточном потреблении, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса по первому материалу ( $t$ ) (в днях):

$$t = Q \times H / D_n, \quad (5.4)$$

где  $Q$  – потребность в первом материале за период;  
 $H$  – норма переходящего запаса первого материала, дни;  
 $D_n$  – число дней в году (планируемом периоде).

*Норматив оборотных средств на топливо* и энергию исчисляется так же, как сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

*Норматив оборотных средств по таре* определяется так же, как по сырью и материалам, при условии, что тара является покупной.

*Норматив по малоценным быстроизнашивающимся предметам (МБП)*, запасным частям устанавливается исходя из их стоимости и срока службы. Если на предприятии удельный вес и МБП и запасных частей не превышает 10% в общей величине производственных запасов, используют укрупненный расчет. Как правило, норматив устанавливается в процентах от балансовой стоимости основных фондов – для запасных частей и в процентах от общей суммы затрат на производство – для МБП.

*Норматив оборотных средств по незавершенному производству* ( $H_n$ , р.) определяется стоимостью начатых, но не законченных произ-

водством изделий, находящихся на различных стадиях производственного процесса, по формуле:

$$H_n = P \times T \times K, \quad (5.5)$$

где  $P$  – однодневные затраты на производство продукции, р.;

$T$  – длительность производственного цикла, дней;

$K$  – коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат ( $K$ ) определяется по формуле:

$$K = \frac{A + (0,5 \times B)}{A + B}, \quad (5.6)$$

где  $A$  – затраты, производимые одновременно в начале производственного цикла, р.;

$B$  – остальные затраты, входящие в себестоимость продукции, р.

К единовременным затратам ( $A$ ) относятся затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты.

Остальные затраты ( $B$ ) считаются нарастающими. К ним относятся амортизационные отчисления, затраты на топливо, оплату труда и другие составляющие себестоимости продукции.

*Норматив оборотных средств на готовую продукцию* ( $H_z$ , р.) определяется по формуле:

$$H_z = P \times H_s, \quad (5.7)$$

где  $P$  – однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости,

$H_s$  – норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени ее хранения на складе и установки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

*Норматив по расходам будущих периодов* ( $H_b$ , р.) рассчитывается по формуле:

$$H_b = P_o + P_n - P_c, \quad (5.8)$$

где  $P_o$  – сумма расходов будущего периода на начало планируемого периода, р.;

$P_n$  – расходы, производимые в плановом периоде по смете, р.;

$P_c$  – расходы, включенные в себестоимость продукции планируемого периода, р.

Общая потребность в оборотных средствах – совокупный норматив оборотных средств – определяется суммированием частных нормативов по их элементам. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражении по видам ресурсов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

**Расчет потребности в материальных ресурсах  
на производственную программу**

Наименование вида материаль- ных ресурсов	Потребность на программу по кварталам 200__г.								Итого	
	1 кв.		2. кв.		3 кв.		4 кв.			
	В нат. вып.	Сумма тыс.руб.	В нат.вып.	Сумма тыс.руб.	В нат. вып.	Сумма тыс.руб.	В нат. вып.	Сумма тыс.руб.	В нат. вып.	Сумма тыс.руб.
Материалы, всего В том числе: вида А вида Б и т.д.										
Покупные ком- плекующие из- делия, всего В том числе: вида У вида Д и т.д. Всего										

### 5.3. Производственный план в бизнес-плане

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы предприятия производственных ресурсов.

Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия (с учетом кооперирования).

Цель раздела показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Последовательность разработки раздела представлена на рис. 5.4.



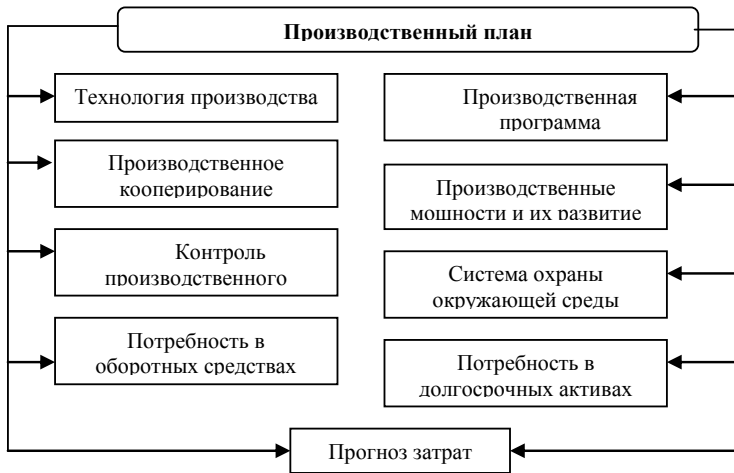


Рис. 5.4. Основные составляющие производственного плана

*Технология производства и оборудование* – одна из важнейших составляющих описания производственного процесса (рис. 5.5).

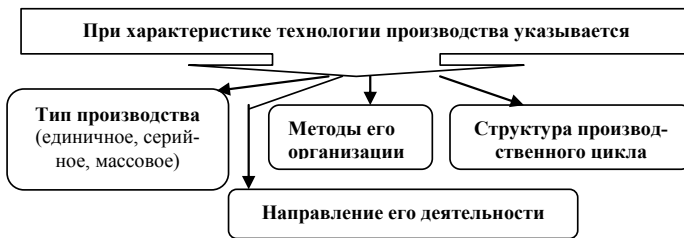


Рис. 5.5. Составляющие производственного процесса

Планирование технологии должно быть ориентировано на главные стратегические цели и в частности на соответствующую функциональную стратегию.



Рис. 5.6. Факторы, влияющие на выбор технологии

Производится оценка существующей технологии по следующим направлениям:

- соответствие технологии современным требованиям;
- уровень автоматизации производственного процесса;
- обеспечение гибкости процесса, сокращение времени на переналадку;
- возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

Договорные аспекты лицензирования технологии относятся к одному из трех важных вопросов, которые должны рассматриваться до приобретения технологии, а именно:

- выбор приобретаемой технологии;
- издержки по технологии;
- сроки действия соглашения и т.д.

*Прогнозирование объема производства* в номенклатурном разрезе по периодам производится: первый год – по кварталам, второй – по полугодиям, последующий – в целом за год.

*Производственные мощности и их развитие.* В бизнес-плане оценивается соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям.

Для обеспечения более полной увязки планируемого объема производства и производственной мощности составляется баланс производственных мощностей.

Баланс производственных мощностей – это специальный баланс, отражающий изменение мощности в зависимости от состояния, особенностей воспроизводства и степени использования оборудования или др. видов средств труда, определяющих выпуск продукции (рис. 5.7).

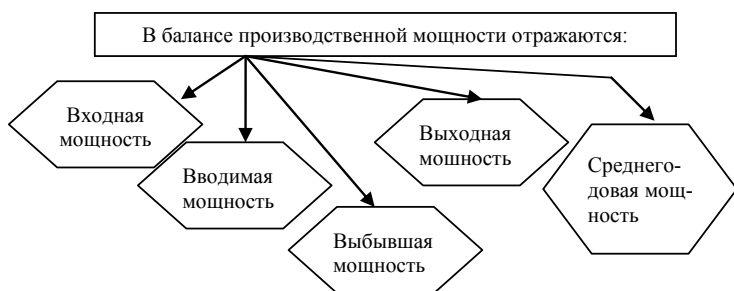


Рис. 5.7. Схема формирования баланса производственной мощности

На основе баланса производственных мощностей осуществляется:

- уточнение возможностей производственной программы;
- определение степени обеспечения производственными мощностями программы работ по подготовке производства новых изделий;

- определение коэффициента использования производственных мощностей и основных фондов;
- выявление внутрипроизводственных диспропорций и возможностей их устранения;
- определение необходимости в инвестициях по наращиванию мощностей и ликвидации «узких мест»;
- определение потребности в оборудовании или выявление излишков оборудования;
- поиск наиболее эффективных вариантов специализации и кооперирования.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, поточных линий, станков (агрегатов) с учетом мер по ликвидации «узких» мест и возможной кооперации производства.

В расчет производственной мощности включается все наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией, кроме резервного. Учитывается оборудование, находящееся в монтаже и на складах, предназначенное к вводу в эксплуатацию в планируемом периоде. При расчете мощности не рассматривается оборудование вспомогательных и обслуживающих цехов (рис. 5.8).

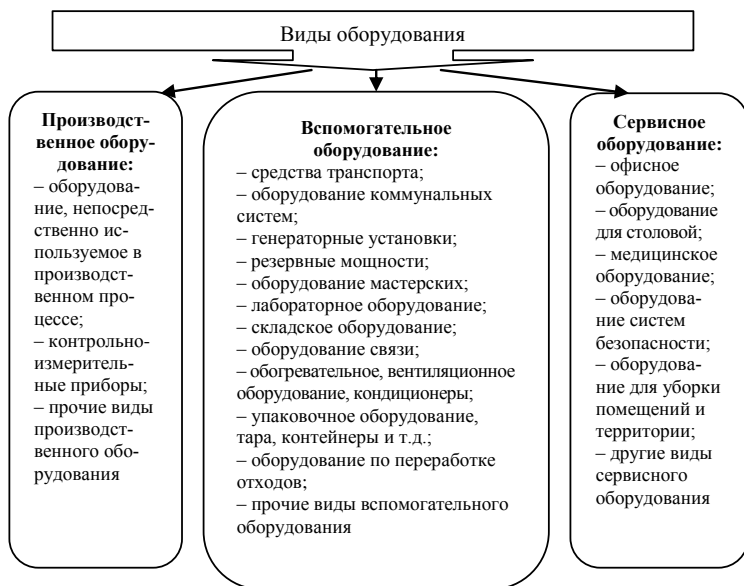


Рис. 5.8. Состав оборудования

Для расчета производственной мощности применяются два метода (рис. 5.9).

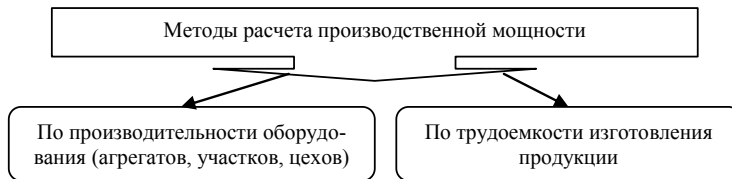


Рис. 5.9. Методы расчета производственной мощности

При расчете производственной мощности учитывается максимальное возможный эффективный фонд времени.

Эффективный фонд времени работы оборудования определяется:

$$F_{\text{Э}} = (F_{\text{К}} - F_{\text{В}} - F_{\text{П}}) \times S \times T_{\text{СМ}} - (T_{\text{КР}} + T_{\text{П}}), \quad (5.9)$$

где  $F_{\text{К}}$  – календарный фонд времени работы оборудования, дн.;

$F_{\text{В}}$  – количество выходных дней в году;

$F_{\text{П}}$  – количество праздничных дней в году;

$S$  – количество смен в сутках;

$T_{\text{СМ}}$  – продолжительность смены, ч;

$T_{\text{КР}}$  – время, необходимое на капитальные и планово-предупредительные ремонты, ч;

$T_{\text{П}}$  – сокращение рабочего времени в праздничные дни, ч.

Потребность в используемом оборудовании определяется исходя из числа рабочих мест и нужд технологического процесса, при этом учитываются мероприятия по обслуживанию оборудования (рис. 5.10).

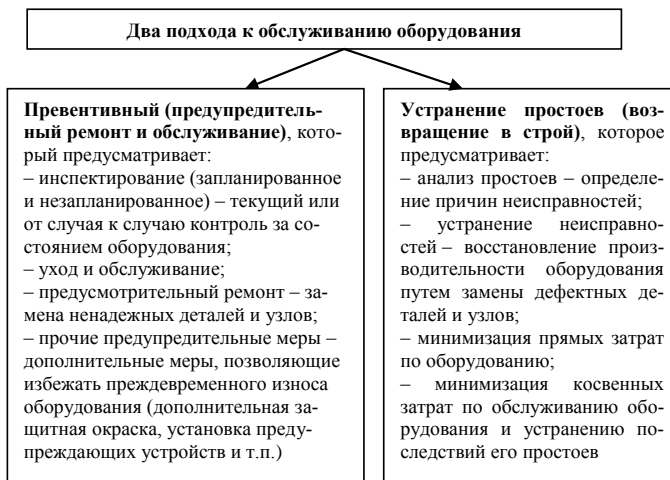


Рис. 5.10. Виды обслуживания оборудования

Уровень использования производственной мощности измеряется следующими показателями:

1) Коэффициент фактического (планового) использования производственной мощности ( $K_{им}$ ):

$$K_{им} = \Pi / M_{ср.год.}, \quad (5.10)$$

где  $\Pi$  – фактически выработанная продукция в течение года;

$M_{ср.год.}$  – средняя годовая мощность в тех же единицах измерения, что и объем продукции.

2) Коэффициент загрузки оборудования ( $K_{зо}$ ):

$$K_{зо} = \Phi / P, \quad (5.11)$$

где  $\Phi$  – фактический фонд времени (в станко-часах);

$P$  – располагаемый фонд времени (в станко-часах).

Наибольшее влияние на величину производственной мощности оказывают технические и организационные факторы (табл. 5.2).

Таблица 5.2

**Факторы, влияющие на величину производственной мощности**

Факторы	Состав факторов
Технические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Количественный состав оборудования, его структура;</li> <li>– качественный состав оборудования (прогрессивность, насыщенность автоматическими станками);</li> <li>– степень механизации и автоматизации технологических процессов;</li> <li>– возрастной состав оборудования с учетом морального износа;</li> <li>– степень прогрессивности технологических процессов;</li> <li>– качество исходного сырья</li> </ul>
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Степень специализации, концентрации, кооперирования, комбинирования, оптимизации производственных процессов;</li> <li>– уровень организации производства, труда и управления</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формы оплаты труда и стимулирования работников</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Квалификационный уровень работников, их профессионализм;</li> <li>– общеобразовательный уровень подготовки</li> </ul>

*Производственное кооперирование* характеризуется в том случае, если предусматривается выполнение части операций субподрядчиками. Дается обоснование решения о кооперировании, а также о выборе кон-

кредитных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля, поставляемых субподрядчиками узлов и полуфабрикатов и их надежности.

*Контроль производственного процесса* предусматривает описание последовательности, методов и средств контроля качества продукции (услуг); а также методов контроля затрат материалов труда и других элементов, входящих в состав себестоимости.

*Система охраны окружающей среды* предусматривает оценку воздействия на атмосферу, водные ресурсы и принимаемые меры по утилизации отходов, обеспечению жизнедеятельности и соответствующие затраты.

*Потребность в долгосрочных активах.*

Дается краткая характеристика имеющихся основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость отдельных видов имущества, технологические характеристики, степень износа, необходимость ремонта или реконструкции (табл. 5.3)

Таблица 5.3

### Состав, структура и износ основных производственных фондов

Группа основных производственных фондов	Стоимость на начало года, тыс.руб.	Удельный вес, %	Износ на начало года, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Коэффициент износа

Отражаются вопросы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией имеющегося производства или организацией нового:

- наличие документации;
- наличие подрядной организации, способной обеспечить в предполагаемые сроки проведение строительно-монтажных работ;
- затраты и т.д.

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании (табл. 5.4) и общая потребность в основных фондах и инфраструктуре (табл. 5.5).

Таблица 5.4

### Потребность в дополнительном оборудовании и технических средствах

Наименование оборудования, технических средств	Тип или модель	Завод-изготовитель	Количество, шт.	Срок поставки	Стоимость оборудования, технических средств, тыс. руб.

Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Таблица 5.5

**Потребность в основных фондах и нематериальных активах  
в тысячах рублей**

Долгосрочные активы	2008	2009		2010	
	Действующие, тыс.руб.	Общая потребность, тыс.руб.	Прирост, %	Общая потребность, тыс.руб.	Прирост, %
1. Нематериальные активы					
2. Основные фонды					
2.1. Земельные участки					
2.2. Здания, сооружения производственного назначения					
2.3. Рабочие машины и оборудование					
2.4. Производственный инвентарь					
2.5. Транспортные средства					
2.6. Прочие					
Итого:					

*Потребность в оборотных средствах определяется для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).*

Расчеты производятся с учетом эффективности использования материальных ресурсов, источников финансирования и возможных источников их приобретения.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции, нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели.

Норматив в денежном выражении определяется ( $H_m$ ):

$$H_m = H_z \times P, \quad (5.12)$$

где  $H_z$  – норма запаса в днях;

$P$  – однодневный расход материалов (отношение расхода по данному элементу оборотных средств за период времени к продолжительности этого периода).

Наибольший удельный вес в составе оборотных средств предприятия занимают запасы сырья, основных и вспомогательных материалов.

Материалы и комплектующие изделия используются собственные и приобретаются у производителей, оптовиков. При выборе поставщиков особое внимание рекомендуется уделять:

- надежности (постоянное наличие у поставщика);
- комплектности (максимальный ассортимент у поставщика);
- отпускной цене;
- транспортным расходам;
- условиям оплаты (наличные, предоплата, в кредит).

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. С какой целью разрабатывается производственная программа?
2. Какова сущность понятий «номенклатура» и «ассортимент»?
3. Какие задачи стоят перед анализом выполнения плана?
4. Что понимается под производственной мощностью?
5. Какова последовательность изложения материала в разделе бизнес-плана: «план производства»?
6. В каком случае производится расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах?
7. Какая связь существует между производственной программой и прогнозом продаж?
8. Каков порядок расчета норматива оборотных средств на запасы сырья, основных и вспомогательных материалов?



## Тема 6. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

### 6.1. Организационная схема управления предприятием

В процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдельными подразделениями: определяются их количество и размер, взаимоподчиненность (рис. 6.1).

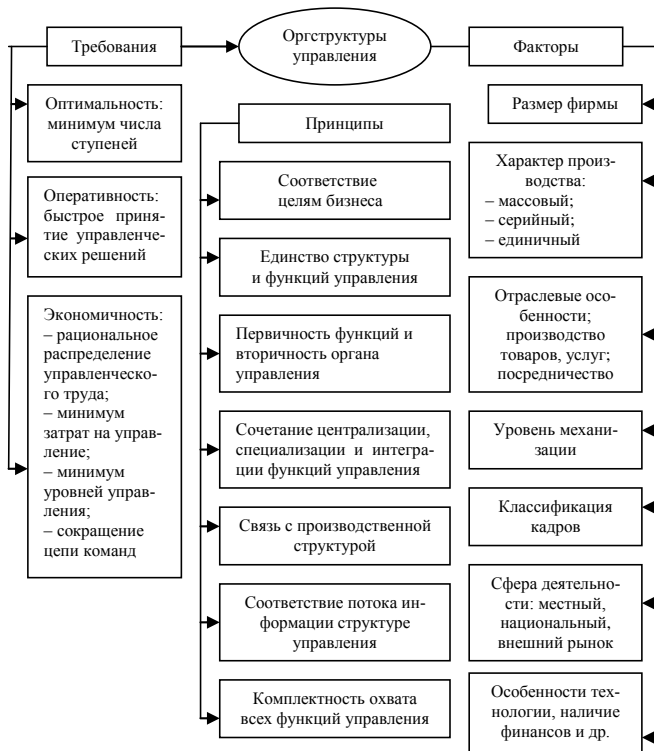


Рис. 6.1. Требования, принципы и факторы, определяющие организационную структуру управления предприятием

- Организационная схема управления должна отображать:
- способ организации звеньев управления;
  - распределение между ними функциональных полномочий, обязанностей;
  - взаимосвязь между звеньями и контроль за выполнением функций.

Планирование организационной структуры должно осуществляться в тесной взаимосвязи с планированием расстановки руководящих кадров и с общим планированием рабочей силы (рис. 6.2).

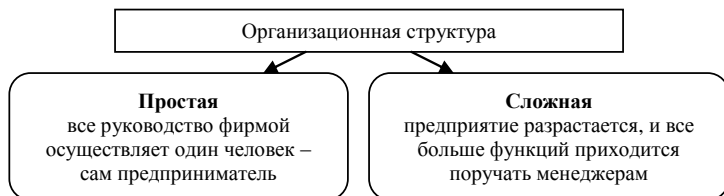


Рис. 6.2. Виды организационной структуры

С ростом и усложнением организационной структуры, направление кадровой политики приобретает все большее значение. На рисунке 6.3 представлены две стадии развития организации.

1-я стадия



2-я стадия

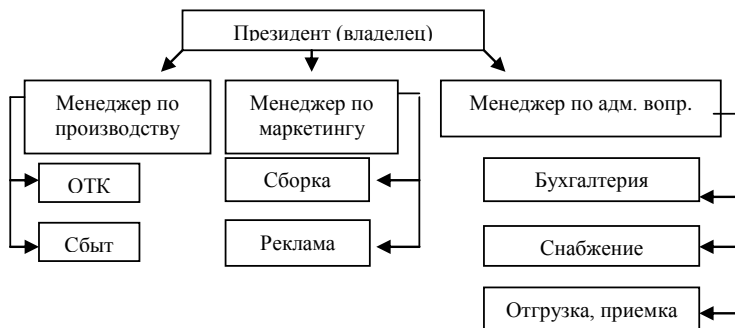


Рис. 6.3. Стадии развития организации

Организационная структура предприятия зависит и от его ориентации. Выделяют три типа ориентации предприятия: производственная, сбытовая и рыночная (рис. 6.4 и 6.5).

Ориентация на производство	Главная забота руководителя – наращивание выпуска, поскольку он убежден, что его продукция самая лучшая
Ориентация на сбыт	Предприниматель главное внимание уделяет вопросам сбыта и всячески старается убедить потребителя покупать его продукцию
Ориентация на рынок	Главным для предпринимателя становится изучение потребностей и запросов потребителей. Его задача – «уловить» эти потребности и выпустить на рынок товары, которые бы им отвечали

Рис. 6.4. Виды ориентации организационной структуры



Рис. 6.5. Организационная структура фирм с производственной, сбытовой и рыночной ориентациями

## 6.2. Кадровая политика предприятия

Кадровая политика предприятия – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия (рис. 6.6).

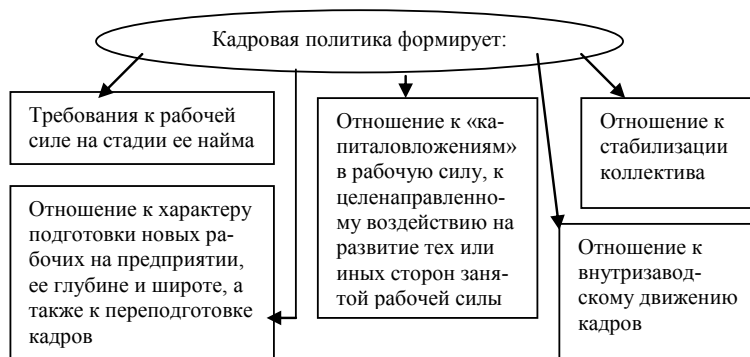


Рис. 6.6. Формирование кадровой политики

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек управления персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке, количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом.

При планировании трудовых ресурсов проводятся следующие мероприятия:

- набор персонала;
- обучение;
- организация труда;
- формирование системы стимулирования творческого труда персонала;

- система социального обеспечения персонала;
- работа над созданием системы ценностей ориентации компании;
- организационное развитие.

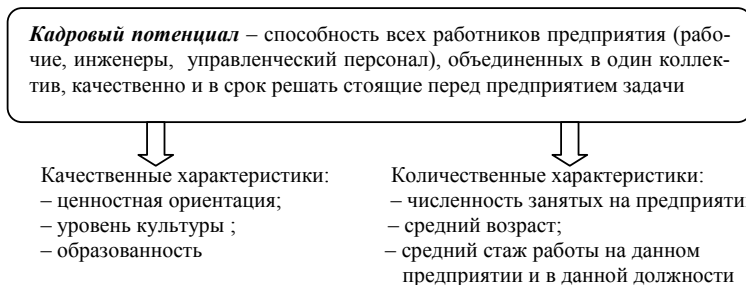


Рис. 6.7. Характеристики кадрового потенциала

Предприятия могут использовать два источника набора кадров: внутренний и внешний.

Источниками комплектования кадров предприятия могут быть:

- ранее работавшие сотрудники;
- рекламные объявления;
- случайные претенденты;
- школы, колледжи, высшие учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- агентства по трудоустройству.

*Организация найма* должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора и связанные с его проведением затраты, а с другой – ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

Основные принципы найма представлены на рис. 6.8.



Рис. 6.8. Принципы найма

Организация найма осуществляется в следующей последовательности:

- профессиональный отбор: идет поиск претендентов, отбираются несколько человек, которые представляются руководству предприятия;
- собеседование, интервью, тестирование;
- оценка анкетных данных;
- принятие решения руководством;
- заключение контракта о найме.

*Профессиональная подготовка* рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве (рис. 6.9).

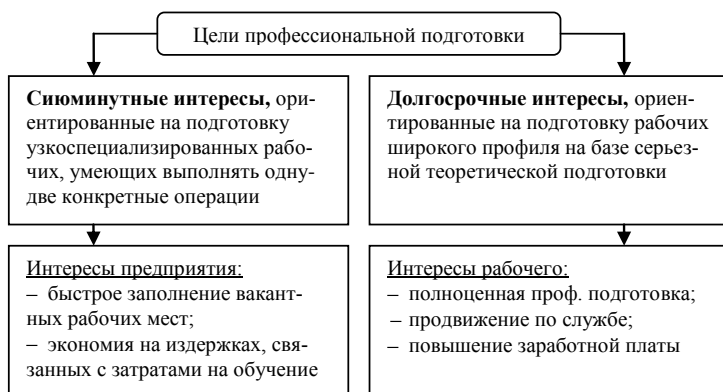


Рис. 6.9. Профессиональная подготовка рабочих

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Рисунок 6.10 характеризует схему заключения договора.

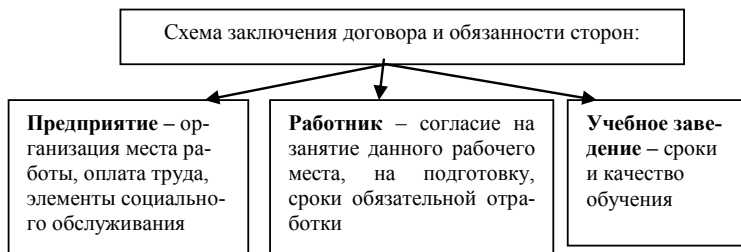


Рис. 6.10. Схема заключения договора и обязанности сторон

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Условия необходимости повышения квалификации представлены на рис. 6.11 и 6.12.

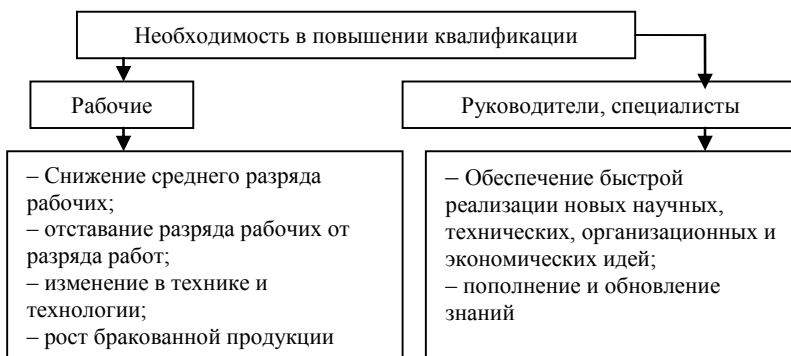


Рис. 6.11. Повышение квалификации

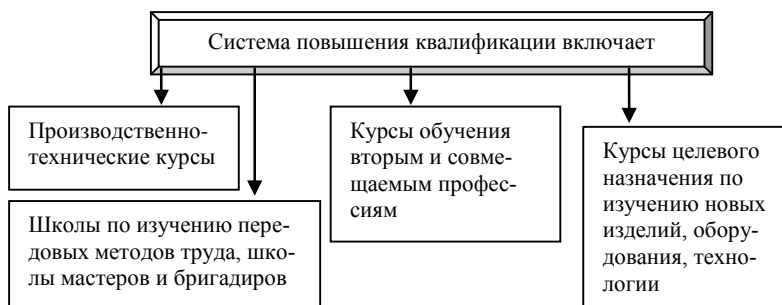


Рис. 6.12. Система повышения квалификации

*Переподготовка кадров* – освоение рабочими новой профессии, осуществляется непосредственно на предприятии, а также силами территориальной службы занятости. Процесс планирования переподготовки кадров представлен на рис. 6.13 и 6.14.



Рис. 6.13. Процесс переподготовки кадров

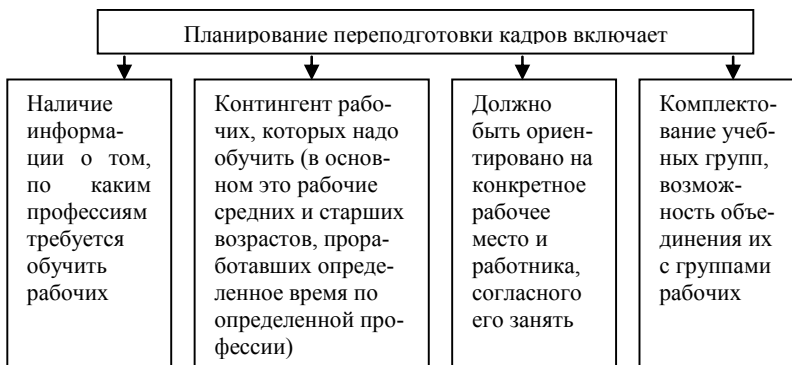


Рис. 6.14. Планирование переподготовки кадров

#### *Система продвижения работников по службе.*

Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства (рис. 6.15, 6.16 и 6.17).





Рис. 6.15. Основные принципы продвижения рабочих

Вид	Описание
Внутрипрофессиональный	Повышение мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, управление зон обслуживания и освоение передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда, освоение одной или нескольких смежных профессий
Межпрофессиональный	Перемена профессий с целью освоения новой, более сложной, переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника, формирование работника широкого профиля
Линейно-функциональный	Выборы и назначение бригадиром
Социальный	Переход на инженерно-техническую работу

Рис. 6.16. Виды продвижения работников

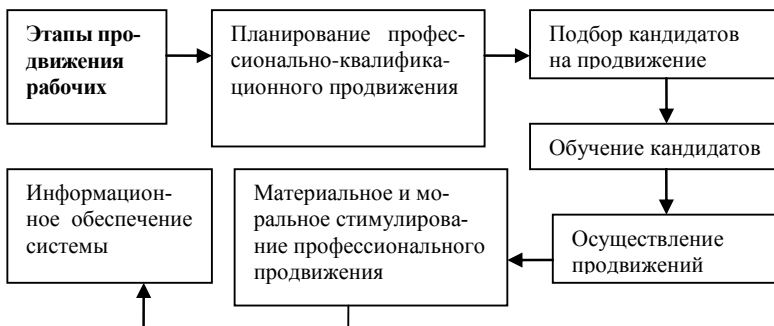


Рис. 6.17. Этапы продвижения рабочих

### 6.3. Планирование персонала фирмы

Основными задачами планирования персонала фирмы являются:

- выявление потребности в численности работников, в том числе по профессиям, специальностям и квалификации, достаточной для решения стоящих перед фирмой задач;
- определение средств на заработную плату и социальные нужды, достаточных для стимулирования труда работников.

Обоснование плановых показателей персонала фирмы происходит на основе следующих принципов организации труда (рис. 6.18).

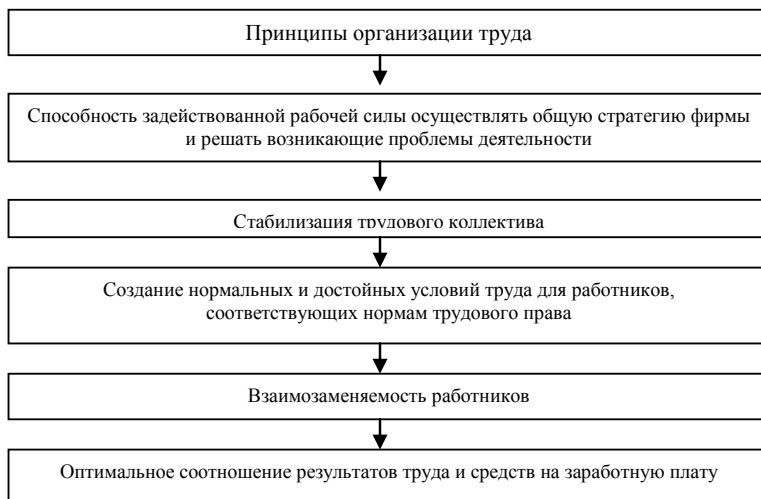


Рис. 6.18. Принципы организации труда

Планирование персонала фирмы включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы:

- численности работников;
- фонда заработной платы;
- производительности труда;
- средней заработной платы;
- средств на выплаты социального характера.

Критериями расчетов показателей плана персонала являются планы фирмы: по объему деятельности, по прибыли, по издержкам, в том числе принимается во внимание предполагаемая сумма средств на заработную плату.

Основные официальные документы, регламентирующие плановые обоснования по персоналу, представлены на рис. 6.19.

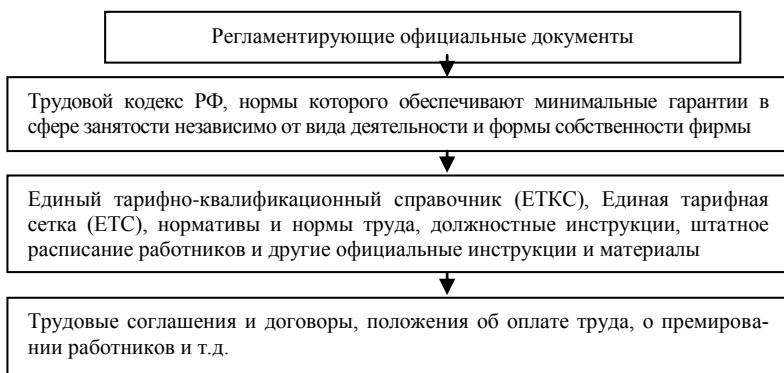


Рис. 6.19. Основные официальные документы

Планирование персонала фирмы рекомендуется начинать с расчета численности работников в рамках предполагаемых объема работы и суммы средств на заработную плату (рис. 6.20).

Численность персонала определяется:

а) по категориям, в том числе служащим (руководителям, инженерно-техническим работникам и другим специалистам, младшему обслуживающему персоналу) и работникам массовых профессий (основным и вспомогательным);

б) по профессиям, специальностям и квалификации;

в) по цехам, отделам, подразделениям и филиалам фирмы.

С учетом времени работы определяются: постоянные, временные и сезонные работники, работники для выполнения разовых работ.

Определяется численность: явочная, списочная, среднесписочная и общая.

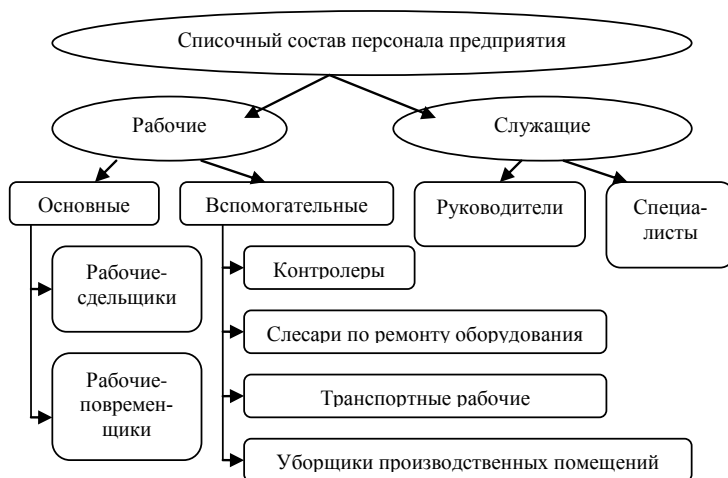


Рис. 6.20. Структура персонала предприятия

В соответствии с методикой численность работников фирмы определяется на основании следующих показателей (рис. 6.21).



Рис. 6.21. Показатели, влияющие на плановую численность работников

Расчет численности работников по категориям рекомендуется производить в такой последовательности: сначала определяется численность основных работников, затем вспомогательных и, наконец, служащих, в том числе специалистов.

Для определения числа *рабочего персонала* можно использовать следующую методику:

1) если предприятие уже существует, то определяется исходная численность персонала с сохранением базисной выработки

$$Ч = Ч_0 \times K_0 / 100\%, \quad (6.1)$$

где  $K_0$  – коэффициент роста объема производства в плановом периоде;

2) если предприятие предполагает влияние различных факторов на рост производительности труда, а это может быть:

- повышение технического уровня производства, т.е. внедрение нового оборудования, технологических процессов, механизации ручного труда;

- совершенствование управления организацией производства и труда, увеличение норм обслуживания, т.е. изменение специализации производства, сокращение потерь рабочего времени;

- изменение объема производства услуг и продукции;

- повышение качества, т.е. ликвидация брака, улучшение качества продукции,

Численность *рабочих-сдельщиков* определяется по формуле:

$$Ч_{сд} = \frac{Q \times T_{ед}}{F_{эф} \times K_{вн}}, \quad (6.2)$$

где  $Q$  – годовая программа в натуральном выражении (произв. программа);

$T_{ед}$  – трудоемкость единицы изделия;

$F_{эф}$  – эффективный фонд рабочего времени;

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм выработки.

При определении численности *рабочих-повременщиков* в цехах и отдельных участках возникает необходимость вести расчет по профессиям и тарифным разрядам, при этом учитывается явочный и списочный состав рабочих.

Явочный состав рабочих-повременщиков рассчитывается исходя из количества участков:

$$Ч_{яв.н} = \frac{\sum_1^n Mj \times Kсмj}{Нобj}, \quad (6.3)$$

где  $Mj$  – количество рабочих мест необходимых для выполнения плана;

$Kсмj$  – коэффициент сменности работ;

$Нобj$  – прогрессивная норма обслуживания рабочих или машин.

Списочная численность рабочих-повременщиков определяется:

$$Ч_{сп.н} = \frac{Ч_{яв} \times 100}{100 - Y_n}, \quad (6.4)$$

где  $Y_n$  – планирование % неявок на работу, берется из баланса рабочего времени

Аналогично определяется численность вспомогательных рабочих. Если установлены нормативы, то по нормативам времени определяется общая трудоемкость работ. А на ее основе – численность вспомогатель-

ных рабочих, для которых может быть установлена любая форма оплаты труда (рис. 6.22).

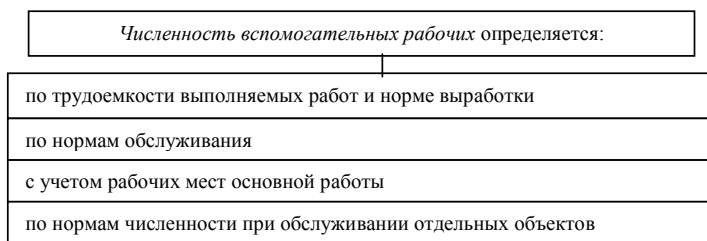


Рис. 6.22. Методы определения численности вспомогательных рабочих

Плановая *численность учеников* определяется в соответствии с планом подготовки кадров и общей потребностью в дополнительной рабочей силе.

Расчет *численности младшего обслуживающего персонала* осуществляется на основании утвержденных нормативов, а при их отсутствии по рабочим местам.

Сопоставление среднего разряда рабочих со средним разрядом выполняемых работ дает основание судить о том, насколько квалификация рабочих позволяет им выполнять работы данной сложности и есть ли резервы для снижения трудоемкости за счет повышения квалификации персонала. Использование квалификации рабочих можно оценить по соответствующему коэффициенту ( $K_{ик}$ ):

$$K_{ик} = \frac{P_p}{P_c}, \quad (6.5)$$

где  $P_p$  – средний разряд рабочих по подразделениям;  
 $P_c$  – средний разряд выполняемых работ.

В основу разграничения категорий «руководители», «специалисты», «служащие» положен должностной признак – их должностные обязанности согласно квалификационному справочнику должностей руководителей специалистов и служащих.

Плановый *расчет потребности в служащих*, в том числе в специалистах, выполняется обычно на основе планового объема работы, а также с учетом потребности в функциях управления и условий деятельности. Могут использоваться имеющиеся нормативы численности административно-управленческого персонала отдельных отраслей и видов деятельности.

Составляется штатное расписание в соответствии со структурой предприятия, которое ежегодно утверждается руководителем предпри-

ятия и представляет собой перечень сгруппированных по отделам службам должностей с указанием разряда работ и должностного оклада.

*Численность управляющего персонала* планируется в соответствии с принятой схемой управления предприятием (табл. 6.1).

Таблица 6.1

### Интегрированное планирование руководящих кадров

Комплекс задач	Отдельные задачи	База
Планирование резерва	<p>Учет и оценка уже работающих руководителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение будущей потребности в руководителях (качественно) с учетом нормальной текучести кадров;</li> <li>– проверка внутренних возможностей предприятия в удовлетворении потребностей в руководителях с разработкой планов продвижения по службе;</li> <li>– проверка внешних возможностей удовлетворить потребность в руководителях с составлением планов приема на работу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Действующий план;</li> <li>– расстановки кадров (профиль требований);</li> <li>– личные дела руководителей (квалификационный профиль);</li> <li>– план полей бизнеса;</li> <li>– новый план расстановки кадров (с общим профилем требования);</li> <li>– действующие планы повышения по службе и передвижения (планы резерва руководителей);</li> <li>– оценка квалификации / оценка потенциала;</li> <li>– собеседование о профессиональной карьере и мотивации;</li> <li>– информация с рынка труда;</li> <li>– объявление конкурсов;</li> <li>– контакты с вузами</li> </ul>
Планирование карьеры (планирование индивидуального развития)	<p>Определение будущих руководящих позиций и мер повышения квалификации отдельных руководителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внутренние и внешние семинары по повышению квалификации;</li> <li>– расширение круга решаемых на рабочем месте задач;</li> <li>– работа на советах и комиссиях;</li> <li>– работа в проектных группах;</li> <li>– замещение должностей в представительствах, в наблюдательных советах дочерних предприятиях;</li> <li>– перемена должности</li> </ul>

Окончательное решение о численности и составе работников принимается руководством фирмы, которое полностью самостоятельно в вопросах труда и заработной платы при соблюдении государственных минимальных гарантий в этой области.

#### 6.4. Планирование фонда заработной платы

Планирование заработной платы предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников, в соответствии с плановым выпуском продукции в заданной номенклатуре и установленному качеству, а также установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по цехам предприятия и категориям работающих с учетом характера производства, различий в уровне квалификации, условий труда.

В соответствии с этими задачами на предприятиях планируется фонд заработной платы и социальных выплат и средняя заработная плата. Различают укрупненный и дифференцированный метод планирования фонда заработной платы и социальных выплат.

Планирование фонда заработной платы может осуществляться укрупненными расчетами или более детальными (рис. 6.23).

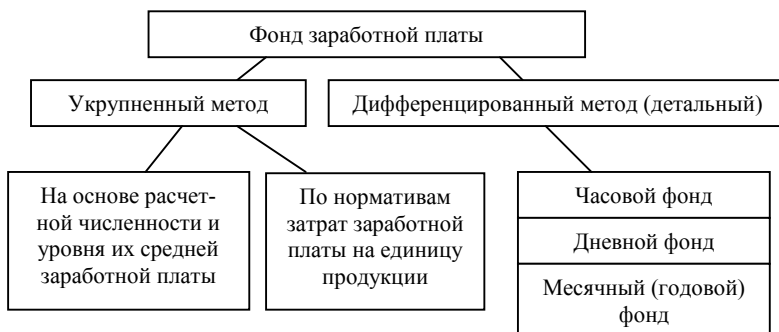


Рис. 6.23. Методы расчета фонда заработной платы

*Укрупненный расчет* плановой величины фонда заработной платы предполагает применение двух способов: первый на основе расчетной численности работников и уровня их средней заработной платы; второй – по нормативам затрат заработной платы на единицу продукции.

Рассчитанный укрупненным способом фонд заработной платы уточняется нормативным планированием на основе производственной программы и ее трудоемкости, рассчитанной по действующим на предприятии нормам с учетом состава и уровня квалификации работников,



тарифных систем, используемых форм и систем заработной платы, штатного расписания.

*Укрупненный расчет* плановой величины фонда заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{б} \times K \pm \mathcal{E}_q \times ЗП_{пл}, \quad (6.6)$$

где  $\Phi ЗП_{пл}$  – фонд заработной платы на планируемый год, тыс. руб.;

$\Phi ЗП_{б}$  – фонд заработной платы в базисном периоде, тыс. руб.;

$K$  – коэффициент роста объема производства в плановом периоде;

$ЗП_{пл}$  – среднегодовая заработная плата одного работника в плановом периоде, руб.

Нормативный фонд заработной платы основных и вспомогательных работников предприятия, занятых на нормированных работах ( $\Phi_{норм}$ ) определяется по каждому изделию с последующим суммированием по формуле:

$$\Phi_{норм} = (P_{np} \times T_{ед} \times T_{ем} + НЗ \times K_{доп}) \times K_{ц}, \quad (6.7)$$

где  $P_{np}$  – планируемая производственная программа по выпуску изделий, шт.;

$T_{ед}$  – нормативная трудоемкость изделия, ч;

$T_{ем}$  – средняя стоимость нормочаса из расчета действующих на предприятии тарифных сеток и ставок, руб.;

$НЗ$  – нормативные затраты заработной платы на производственную программу (т.е.  $P_{np} \times T_{ед} \times T_{см}$ ), руб.;

$K_{доп}$  – коэффициент дополнительной зарплаты;

$K_{ц}$  – прогнозируемый предприятием коэффициент роста цен.

При использовании детального способа расчета фонда заработной платы расчеты выполняются в зависимости от категории работающих.

При планировании фонда заработной платы основных производственных рабочих выделяют основную и дополнительную заработную плату (рис. 6.24).

*Прямой фонд заработной платы* рассчитывается отдельно для сдельщиков и повременщиков.

Для сдельщиков прямой фонд заработной платы определяется на основе трудоемкости производственной программы, т.е. путем умножения нормативной трудоемкости производственной программы на часовые тарифные ставки. Расчет при этом ведется по видам и разрядам работ.

В формализованном виде расчет фонда прямой заработной платы рабочих-сдельщиков ( $\Phi_{зп}$ ) можно представить в следующем виде:

$$\Phi_{зп} = T_{общ} \times T_{ч.ср}, \quad (6.8)$$

где  $T_{общ}$  – общая трудоемкость работ, необходимая для выполнения производственной программы, норма-часы;

$T_{ч.ср.}$  – среднечасовая тарифная ставка по работам, составляющим трудоемкость программы, руб.

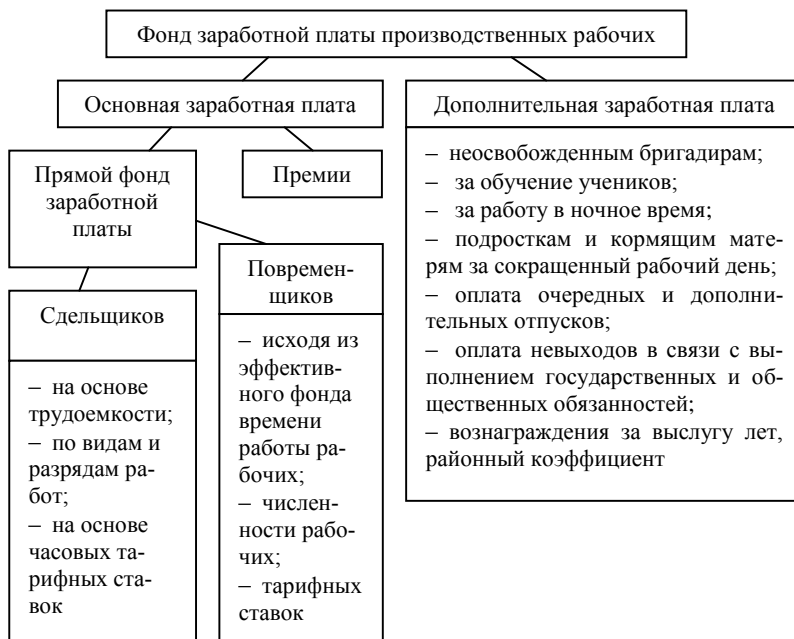


Рис. 6.24. Планирование фонда заработной платы производственных рабочих

Прямой фонд заработной платы основных рабочих, оплачиваемых по повременным системам, рассчитывается исходя из эффективного фонда времени работы одного рабочего (по балансу), их численности и соответствующих тарифных ставок, рассчитанных с учетом принятой ставки первого разряда и действующих тарифных коэффициентов.

*Премии* определяются на основе действующих на предприятии премиальных положений.

При планировании фонда заработной платы рассчитывают часовую, дневную и месячную (годовую) фонд заработной платы, которые различают между собой по составу включаемых в них элементов заработной платы (рис. 6.25).



Рис. 6.25. Планирование фондов заработной платы

Доплаты бригадирам, не освобожденным от основной работы, составляют обычно от 10 до 15% тарифной ставки бригадира. Размер оплаты дифференцируется в зависимости от численности бригады.

Доплату за обучение учеников можно планировать в размере 10% от средней тарифной ставки рабочего участка (цеха) за каждого планируемого ученика. Ночным временем в трудовом праве считается время с 22-00 до 6-00. Предприятия самостоятельно в коллективном договоре определяют сумму доплат за работу в ночное время исходя из своих финансовых возможностей. Однако эта доплата в соответствии со ст. 70 Трудового кодекса должна быть не ниже 20% часовой тарифной ставки (оклада) работника за каждый час работы в ночное время.

*Дневной фонд* состоит из часового фонда и доплат, неучтенных как отработанные, но входящих в состав отработанных чел. /дней. В доплаты до дневного фонда включаются:

- оплаты льготных часов подросткам;
- оплата перерывов в работе кормящих матерей.

Расчет этих доплат ( $\Delta Z_{дн}$ ) ведется по формуле:

$$\Delta Z_{дн} = T_{ч.ср} \times t_{лч} \times Ч_{сн.о.р}, \quad (6.9)$$

где  $T_{ч.ср}$  – среднечасовая тарифная ставка;

$t_{лч}$  – число льготных часов для подростков и кормящих матерей (берется из баланса рабочего времени);

$Ч_{сн.о.р}$  – списочная численность основных рабочих.

### *Доплаты до месячного фонда заработной платы*

Для расчета оплаты отпусков можно использовать формулу:

$$\Delta Z_{отм} = Z_{ф} D_{от} / D_{я}, \quad (6.10)$$

где  $Z_{ф}$  – фонд заработной платы основных рабочих за минусом оплаты отпусков и невыходов в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, тыс. р.;

$D_{от}$  – средняя (по балансу) продолжительность отпуска, дн.;

$D_{я}$  – явочное (по балансу) время, дн.

Аналогичным образом рассчитывается оплата невыходов в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей ( $\Delta Z_{зо}$ ):

$$\Delta Z_{зо} = Z_{ф} D_{зо} / D_{я}, \quad (6.11)$$

где  $D_{зо}$  – среднее (по балансу) число дней на выполнение государственных и общественных обязанностей, дн.

Планирование дополнительной заработной платы можно производить и укрупненным расчетом. Она может быть определена исходя из суммы основной заработной платы и среднего размера дополнительной заработной платы, установленного на основании анализа соответствующих выплат за предшествующий год (период).

Процент дополнительной заработной платы ( $H$ ) можно рассчитать по формуле:

$$H_{доп} = Z_{ф.доп} / Z_{ф.осн} \times 100\%, \quad (6.12)$$

где  $Z_{ф.доп}$  – дополнительная заработная плата основных производственных рабочих, тыс.р.;

$Z_{ф.осн}$  – фонд основной заработной платы основных производственных рабочих, тыс. р.

Оплата труда вспомогательных рабочих, как правило, производится по повременно-премиальным системам оплаты труда, поэтому фонд их заработной платы планируется аналогично фонду основных рабочих-повременщиков. Исходными данными для планирования фонда заработной платы являются численность вспомогательных рабочих, тарифные ставки, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего на плановый период (по балансу).

Для определения месячного фонда заработной платы вспомогательных рабочих необходимо также знать дополнительную заработную плату. Она рассчитывается аналогично расчету дополнительной заработной платы основных рабочих и, как правило, укрупненно. Для упрощения расчетов дополнительную заработную плату вспомогательных рабочих можно принять в размере (%), как и для основных рабочих.

Планирование фонда заработной платы служащих производится на основании численности данных категорий работников, установленных им должностных окладов и персональных надбавок, действующих премиальных положений.

Численность руководителей и специалистов берется из штатных расписаний цехов и отделов. Должностные оклады рассчитываются исходя из принятой на предприятии ставки первого разряда, присвоенного конкретному работнику разряда и соответствующего ему тарифного коэффициента. Персональные надбавки устанавливаются лишь отдельным руководителям и специалистам и учитываются на основании приказов. Премии выплачиваются на основании действующих премиальных положений.

Средняя заработная плата исчисляется отношением планового фонда заработной платы за соответствующий период к среднесписочной численности. Расчеты производятся по предприятию в целом, цехам, категориям работающих.

При планировании фонда заработной платы и социальных выплат необходимо обеспечить опережающий рост производительности труда по сравнению с увеличением средней заработной платы промышленно-производственного персонала, что обеспечивает снижение себестоимости продукции.

## **6.5. Организационный план в бизнес-плане**

Под организационным планом понимается комплекс мероприятий, направленный на обеспечение правовых отношений между фирмой и органами власти, внутри фирмы между администрацией и трудовым коллективом.

Основная задача организационного плана представить организацию управленческих решений предприятия и наиболее эффективные методы их реализации.

Структура раздела может иметь следующий вид:

- организационная структура;
- ключевой управленческий персонал;
- профессиональные советники и услуги;
- персонал;
- кадровая политика фирмы;
- календарный план;
- правовое обеспечение деятельности фирмы.

*Организационная структура* представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях

персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

В бизнес-плане следует привести:

- производственно-технологическую структуру предприятия (рис. 6.26);
- функции ключевых подразделений;
- состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- организационную структуру управления;
- организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- сведения об автоматизации системы управления;
- оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.



Рис. 6.26. Производственно-технологическая структура предприятия

Обобщающим показателем оценки эффективности оргструктуры является интегрированный показатель эффективности оргструктуры ( $K_{э.ф.у.}$ ):

$$K_{\phi} = 1 - \frac{Z_y \times K_{yn}}{F_o \times F_g}, \quad (6.13)$$

где  $Z_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$K_{yn}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

$F_o$  – фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов);

$F_g$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).

В малом бизнесе организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, когда интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

#### *Ключевой управленческий персонал*

Управленческий коллектив является существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. Успех или неудача предпринимательского проекта во многом зависит от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

Оптимальное сочетание в управленческой команде поведенческих, технических и концептуальных способностей, которые проявляются при организации производства, являются жизненно важными для успешной реализации бизнес-проекта. Сильные и слабые стороны управленческого персонала должны быть четко отражены в бизнес-плане. При характеристике главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана, следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Может быть приведена информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и рабочих фирмы.

Если какие-либо управленческие функции невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях.

#### *Профессиональные советники и услуги*

Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиторству, включая услуги специализированных организаций.

Тщательно выбранные профессиональные организации могут не только обеспечить непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и добавить кредит доверия к проекту. Кроме того, они помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и помочь обрести финансирование.

#### *Персонал*

Указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квали-

фикация рабочей силы неадекватна потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечено принять к укомплектованию кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

#### *Кадровая политика фирмы*

Описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

#### *Календарный план*

Календарный план (деловое расписание) приводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели (рис. 6.27).



Рис. 6.27. Порядок реализации проекта

Обсуждая главные направления работ, необходимо отметить причину возможных неточностей в календарном плане, особенно если они могут потребовать корректировки материальных и денежных потребностей.



Между моментом принятия решения о капиталовложениях и началом реализации бизнес-проекта протекает значительное время. В этот период совершаются следующие основные действия:

- назначение команды по реализации бизнес-проекта;
- образование фирмы (в случае необходимости);
- финансовое планирование;
- организационное оформление;
- приобретение и передача технологии;
- основной инжиниринг;
- предварительное определение подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- выставление предложений;
- предложение цены;
- оценка предложений;
- переговоры и заключение контрактов;
- подробный инжиниринг;
- приобретение работы;
- строительные работы;
- установка оборудования;
- закупка материалов и сырья;
- предпроизводственный маркетинг;
- обучение и назначение на должности;
- запуск и начало производства;
- поддержание и развитие производства.

*Правовое обеспечение деятельности предприятия (рис. 6.28).*



Рис. 6.28. Правовое обеспечение деятельности предприятия

В данном подразделе приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т.д.

Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т.д., возможные льготы и поддержка органов власти (рис. 6.29).

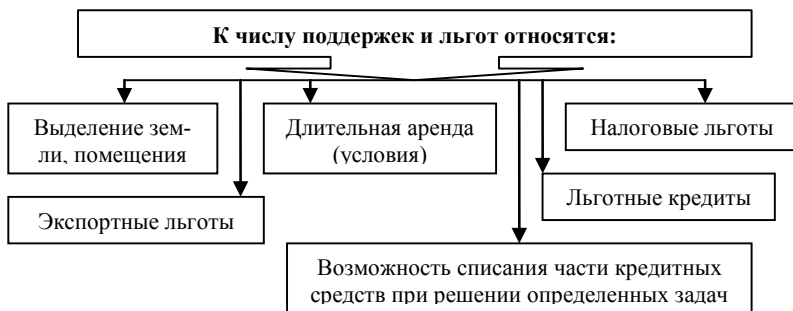


Рис. 6.29. Поддержка и льготы

При разработке организационного плана учитывается:

- 1) организационная структура управления фирмой или проектом;
- 2) распределение обязанностей между исполнителями;
- 3) составление должностных инструкций;
- 4) разработка положений о структурных подразделениях, регламенты руководящего персонала;
- 5) установление права подписи на документах (технических, юридических, плановых, бухгалтерской отчетности, финансовых).

Описание каждого этапа разработки организационного плана представлено табл. 6.2.

Таблица 6.2

**Описание этапов разработки организационного плана**

№	Описание этапа разработки
1	2
1	Начинается с указания сведений об организации (статус, уставный капитал, состав организации, финансовое положение)

1	2
2	Описывается форма собственности организации; члены совета директоров, краткие биографические справки; обладатель права подписи финансовых документов; распределение обязанностей между членами руководящего состава
3	<p>Освещаются вопросы кадровой политики по пяти основным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организационная структура управления: определяется на стадии составления бизнес-плана, дается перечень всех должностей с указанием для каждого исполнителя его обязанностей и связей с другими исполнителями;</li> <li>– планирование и оценка результатов: составляется план работ, определяются важнейшие показатели, по которым можно судить о ходе выполнения плана, описывается метод оценки результатов;</li> <li>– поощрение: разрабатывается система поощрений (продвижение по службе, премии, благодарность);</li> <li>– критерии отбора: определяются требования, которые будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;</li> <li>– обучение: предусматривается система мер по повышению квалификации сотрудников с отрывом или без отрыва от производства</li> </ul>
4	Составляются должностные инструкции, которые представляют собой подробное описание характера выполняемой работы, перечень особых условий ее выполнения и требования к квалификации исполнителя
5	Поддержка проекта местной администрации

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какие факторы учитываются при выборе кадровой политики предприятия?
2. Каковы основные задачи планирования персонала фирмы?
3. Какие официальные документы регламентируют плановые расчеты по персоналу?
4. Какие показатели оказывают влияние на планирование численности работников?
5. Каковы методы планирования заработной платы?
6. Цель разработки организационного плана в бизнес-плане.

## **Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА**

---

---

### **7.1. Цели, задачи и содержание планирования издержек**

Все затраты в планировании принято делить на единовременные и текущие.

Единовременные затраты осуществляются в форме инвестиций на различные инновационные мероприятия.

Текущие затраты связаны с производством и реализацией продукции, работ, услуг и принимают форму издержек.

*Целью планирования издержек производства (себестоимости) является оптимизация текущих затрат на предприятии, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.*

Основу планирования себестоимости продукции составляют затраты, которые в соответствии с действующими нормативно-техническими документами могут быть отнесены на издержки. Виды издержек, их характеристика представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Виды издержек и их характеристика**

Виды издержек	Описание
1	2
Бухгалтерские	– явные издержки, рассчитанные на определенный объем продукции по соответствующим элементам затрат на основе установленных норм и нормативов
Экономические	– издержки явные и неявные
Альтернативные	– издержки «упущенных возможностей»
Постоянные	– издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпуска продукции

1	2
Переменные	– издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпуска продукции.
Средние	– издержки на единицу производимой продукции
Общие	– сумма постоянных и переменных затрат при каждом данном объеме выпуска
Предельные	– издержки, определяющие дополнительные или добавочные затраты, связанные с производством еще одной единицы продукции

Процесс производства требует наличия материально-вещественного и личного факторов, денежное выражение которых и выступает в виде себестоимости продукции (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Состав и виды издержек производства

План по издержкам состоит из следующих разделов (рис. 7.2).



Рис. 7.2. План по издержкам предприятия

При разработке плана по себестоимости должны быть решены следующие задачи:

- выполнен анализ стоимостных показателей производственной деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений;
- выявлены возможности и уточнены размеры снижения себестоимости продукции в планируемом году по сравнению с предшествующим периодом;
- составлены калькуляции себестоимости основных видов выпускаемой продукции;
- выявлены нецелесообразные затраты и разработаны меры по их ликвидации;
- определена рентабельность видов выпускаемой продукции и производства;
- оценено влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение производства новой продукции;
- создана база для разработки оптовых и розничных цен;
- разработаны меры по совершенствованию хозрасчетных взаимоотношений между производственными подразделениями предприятия.

*Себестоимость продукции (работ, услуг)* представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, основных фондов, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Классификация затрат при планировании себестоимости осуществляется по ряду признаков (рис. 7.3):



Рис. 7.3. Классификация затрат

## 7.2. Виды себестоимости и методы планирования

Основу планирования себестоимости продукции составляют затраты, которые в соответствии с действующими нормативно-техническими документами могут быть отнесены на издержки.

Различают следующие виды себестоимости: цеховую, производственную, полную, индивидуальную и среднотраслевую (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Виды себестоимости

Калькуляцией называется исчисление себестоимости продукции на единицу продукции по статьям затрат.

Обоснованность плановой калькуляции во многом зависит от объекта калькулирования, который соответствует единицам измерения конкурентных видов продукции.

Калькуляция составляется на каждый вид (или группу) изделий. Сводная сумма статей затрат по всем видам изделий отражает их полную себестоимость. Группировка по статьям калькуляции представлена в табл. 7.2.

Смета затрат представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности. Она определяет общую сумму издержек производства по видам используемых ресурсов, стадиям производственной деятельности, уровням управления предприятием и другим направлениям расходов.



Таблица 7.2

**Калькуляция себестоимости единицы продукции**

Статья калькуляции	Содержание статьи
Сырье и основные материалы	Стоимость сырья, основных материалов и полуфабрикатов, потребляемых при выработке определенной продукции, а также транспортно-заготовительные расходы
Вспомогательные материалы	Различные упаковочные материалы, расходы на производственные и хозяйственные нужды
Топливо и энергия на технологические нужды	Затраты на все виды топлива (твердое, жидкое, газообразное) и энергии (электрическая энергия, пар и др.), расходуемых на технологические нужды
<b>Итого</b> материальных затрат	
Основная заработная плата производственных рабочих	Основная заработная плата производственных рабочих, непосредственно связанных с выработкой продукции
Дополнительная заработная плата производственных рабочих	Выплаты, предусмотренные законодательством о труде
Отчисления на социальные нужды	Отчисления по установленным нормативам от суммы основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	Затраты на содержание и эксплуатацию транспортных средств, производственного оборудования
Цеховые расходы	Затраты по управлению производством и обслуживанию
<b>Итого</b> цеховая себестоимость	
Общехозяйственные расходы	Затраты, связанные с управлением предприятием и организацией производства в целом.
<b>Итого</b> производственная себестоимость	
Внепроизводственные расходы	Расходы, связанные со сбытом продукции
<b>Полная</b> себестоимость	

В процессе разработки сметы затрат на производство применяются три основных метода (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Методы составления смет

Отличие сметы затрат от калькуляции представлено в табл. 7.3.

Таблица 7.3

### Содержание сметы и калькуляции

Смета	Калькуляция
Рассчитывается по экономическим элементам затрат	Рассчитывается по статьям затрат
Определяется себестоимость производственных затрат	Определяется себестоимость каждой единицы затрат
Составляется на все виды продукции	Составляется на каждый вид продукции и группу однородных видов

Таким образом, при планировании себестоимости продукции применяются следующие методы:

1) *Пофакторный метод*. Его суть заключается в определении влияния технико-экономических факторов на издержки производства в планируемом году по сравнению с предыдущим годом.

2) *Сметный метод*. Он предполагает обоснование каждой статьи себестоимости с помощью специальной сметы затрат. Смета может составляться как на отдельные комплексные статьи расходов, так и в целом на объем товарной и реализуемой продукции.

Сметный метод позволяет увязать отдельные разделы тактического плана между собой и согласовать их с планами внутрипроизводственных подразделений. Этот метод в зарубежной практике получил название «бюджетирование».

3) *Метод калькуляций*. С помощью этого метода обосновывается величина затрат на производство единицы продукции, работ, услуг или их структурных элементов.

4) *Нормативный метод*. Здесь уровень затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг рассчитывается на основе заранее составленных норм и нормативов. Этот метод широко применяется при составлении плановых калькуляций и смет затрат.

При планировании себестоимости продукции указанные методы применяются, как правило, одновременно, в комплексе, что позволяет решать ряд взаимосвязанных задач планирования издержек. Они дополняют друг друга и делают процесс планирования издержек сквозным.

Технологический процесс планирования себестоимости (издержек) представлен на рис. 7.6.

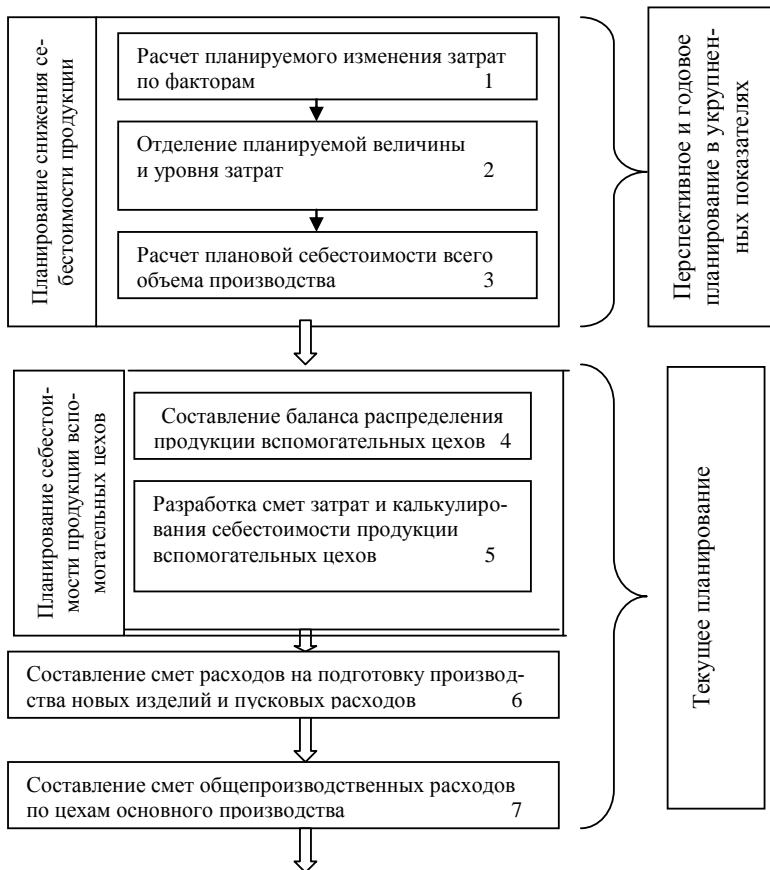


Рис. 7.6. Алгоритм планирования себестоимости (окончание на стр. 148)

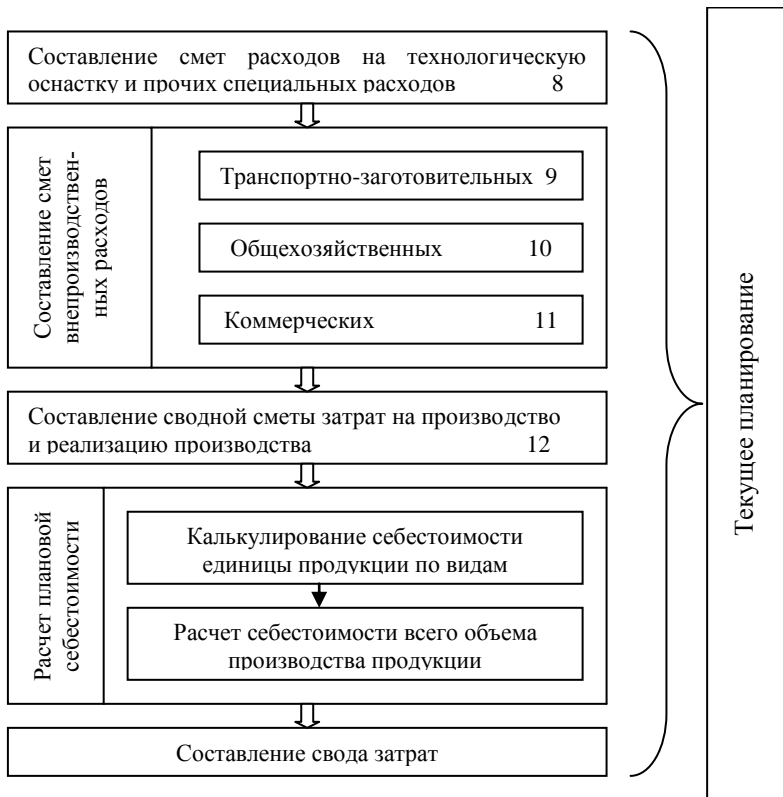


Рис. 7.6. Окончание рис. 7.6 (начало на стр. 147)

### 7.3. Планирование материально-технического обеспечения

Исходными данными для разработки плана материально-технического обеспечения являются намеченные объемы производства, объемы работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству, а также нормативная база с учетом заданий по снижению норм расхода материалов.

План материально-технического обеспечения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год и с разбивкой по кварталам (рис. 7.7).

Потребность в материально-технических ресурсах определяется с учетом отраслевых особенностей предприятий в виде отдельных рас-

четных таблиц, классифицируемых по характеру применяемых материалов:

- потребность в сырье и материалах;
- потребность в топливе и энергии;
- потребность в оборудовании.



Рис. 7.7. Структура плана материально-технического обеспечения

План материально-технического обеспечения предприятия (фирмы) составляется в четыре этапа (рис. 7.8).

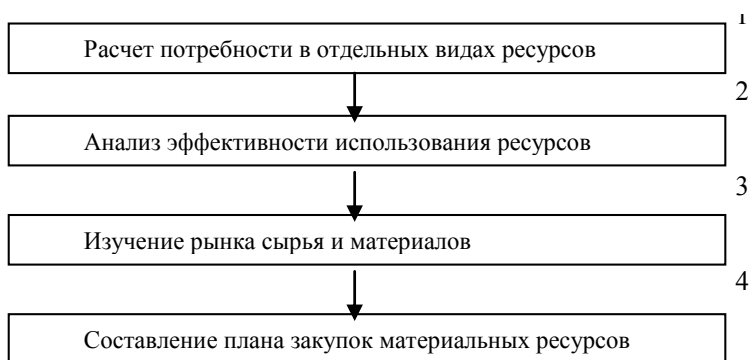


Рис. 7.8. Алгоритм планирования материально-технического обеспечения

На первом этапе разрабатывается проект плана в форме заявок, содержащих расчеты потребности в отдельных видах материальных ресурсов. Исходной базой при этом являются:

- стратегический план предприятия;
- достигнутые показатели потребления ресурсов года, предшествующего планируемому.

На втором этапе проводится анализ эффективности использования материальных ресурсов, проект плана материально-технического обес-

печения корректируется на основе уточненной производственной программы, уточненных заданий по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ, скорректированных норм расхода материалов и производственных запасов.

На третьем этапе проводится анализ рынка сырья и материалов, оценивается целесообразность приобретения того или иного ресурса или изготовления его на предприятии собственными силами и принимается решение о закупке.

На четвертом этапе составляются балансы материально-технических ресурсов и планы закупок.

Как правило, наибольший удельный вес в себестоимости продукции занимают затраты на сырьё и материалы.

Расчет затрат производится исходя из плана производства в натуральном выражении и нормы расходов материалов, электроэнергии и других переменных затрат.

Система факторов, оказывающих влияние на величину прямых материальных затрат, приведена на рис. 7.9.

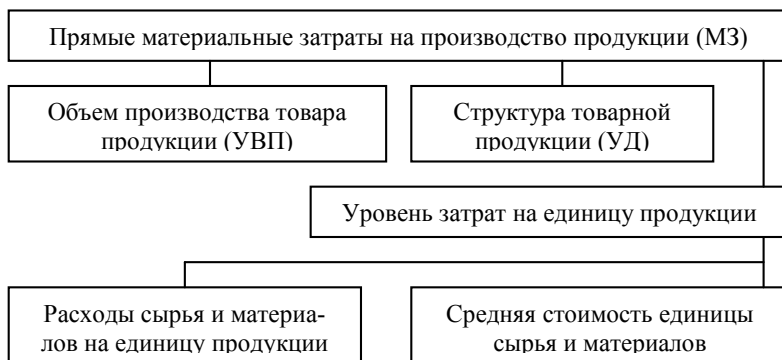


Рис. 7.9. Система материальных затрат

#### **7.4. Порядок расчета общепроизводственных и общехозяйственных накладных расходов**

Общепроизводственные накладные расходы – это расходы на обслуживание и управление производством (табл. 7.4).

В состав общепроизводственных накладных издержек включаются:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- цеховые расходы на управление.

**Состав общепроизводственных накладных расходов**

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	Цеховые расходы на управление
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Амортизация оборудования и транспортных средств</li> <li>– Издержки на эксплуатацию оборудования в виде расходов смазочных, обтирочных и других аналогичных материалов</li> <li>– Заработная плата рабочих, обслуживающих оборудование</li> <li>– Отчисления на социальные нужды</li> <li>– Расходы всех видов энергии: пара, воды, энергии и т.д.</li> <li>– Расходы на ремонт оборудования, технические осмотры, уход</li> <li>– Расходы на внутризаводское перемещение материалов, полуфабрикатов, продукции и другие расходы, связанные с использованием оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заработная плата аппарата управления цехов с отчислениями на социальные нужды</li> <li>– Затраты на амортизацию зданий, сооружений, инвентаря</li> <li>– Содержание и ремонт зданий сооружений</li> <li>– Обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности</li> <li>– Обеспечение на спецодежду и обувь</li> <li>– Другие аналогичные затраты, связанные с управлением производственными подразделениями</li> </ul>

*Общехозяйственные накладные расходы*, связанные с функцией управления, которые осуществляются в рамках предприятия (компания, фирмы) в целом.

В состав этих расходов включается несколько групп:

- административно-управленческие;
- общехозяйственные;
- налоги;
- обязательные платежи;
- отчисления и др.

В их состав включают издержки на:

- содержание и обслуживание технических средств управления (вычислительных центров, узлов связи, средств сигнализации), освещение, отопление и т.п.;
- оплату консультационных, информационных и аудиторских услуг, оплату услуг банка (в том числе % по кредитам банка и % по кредитам поставщика за приобретенные товарно-материальные ценности);
- подготовку и переподготовку кадров, расходы по набору рабочей силы;
- текущие затраты, связанные с содержанием фондов природоохранного назначения, очистных сооружений, на уничтожение экологически опасных отходов и платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ в природную среду;

- износ (амортизацию) основных средств и нематериальных активов;
- ремонт зданий, сооружений и инвентаря общепроизводственного назначения и расходы, связанные с содержанием помещений, предоставляемых бесплатно для организации общественного питания;
- платежи по страхованию имущества предприятия и отдельных категорий работников, налоги, сборы, платежи и другие обязательные отчисления, производимые в соответствии с установленным законодательством порядком.

*Коммерческие расходы* – в их состав включают:

- расходы на тару и упаковку;
- расходы на транспортировку продукции;
- комиссионные сборы и отчисления, уплачиваемые сбытовым предприятиям и организациям в соответствии с договорами;
- затраты на рекламу;
- прочие расходы по сбыту (расходы по хранению, подработке, подсортировке).

*Порядок расчета управленческих расходов:*

- затраты на содержание отдела кадров, юридического отдела;
- затраты на освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения;
- затраты на командировки, услуги связи;
- налоги и % за кредиты, относящиеся на себестоимость, и т.п.

## 7.5. Планирование снижения себестоимости продукции по технико-экономическим факторам

Планирование снижения себестоимости осуществляется в двух направлениях (рис. 7.10).

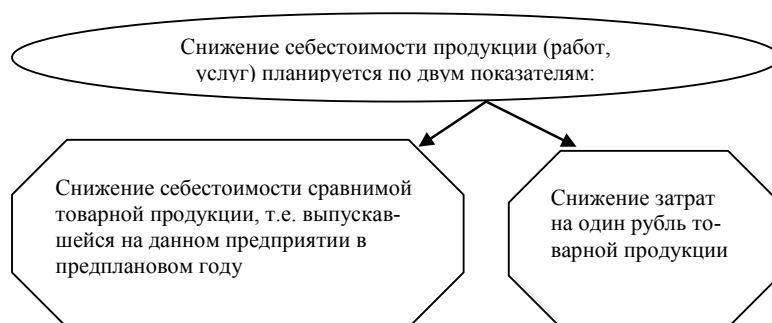


Рис. 7.10. Снижение себестоимости



Указанные показатели могут определяться как методом прямого счета укрупненно, так и по технико-экономическим факторам.

Планируемое снижение себестоимости сравнимой товарной продукции ( $\Delta C_n$ ) в процентах определяется по формуле:

$$\Delta C_n = \frac{B_n \times C_\phi - B_n \times C_n}{B_n \times C_\phi} \times 100\% , \quad (7.1)$$

где  $B_n$  – запланированный объем выпуска товарной продукции в натуральных, условно-натуральных показателях;

$C_n, C_\phi$  – полная себестоимость единицы продукции соответственно в плановом и отчетном периодах, тыс. руб.

Числитель этой формулы представляет собой экономию от снижения себестоимости товарного выпуска продукции планового периода.

Планируемое снижение затрат на один рубль товарной продукции ( $\Delta Z_{pn}$ ) в процентах рассчитывается аналогично:

$$\Delta Z_{pn} = \frac{Z_{pn}^\phi - Z_{pn}^n}{Z_{pn}^\phi} \times 100\% , \quad (7.2)$$

где  $Z_{pn}$  – затраты на рубль товарной продукции соответственно в отчетном и плановом периодах.

Для более точных расчетов планируемой полной себестоимости единицы продукции и соответственно затрат на рубль товарной продукции рекомендуется применять *факторный метод*.

При определении влияния различных факторов на себестоимость продукции должны быть учтены факторы внутренней и внешней среды. Расчеты снижения себестоимости ведутся по типовым группам факторов:

1) повышение технического уровня производства (внедрение новой техники и технологии, механизации и автоматизации), использование новых видов сырья, материалов и т.п.;

2) совершенствование организации производства и труда, снижение себестоимости может произойти в результате совершенствования методов организации и управления производством, сокращения административно-управленческого персонала при улучшении использования основных фондов, улучшение материально-технического снабжения и т.д.;

3) изменение структуры и объема производимой продукции, которые могут привести к уменьшению условно-постоянных расходов, изменению номенклатуры и ассортимента производимой продукции.

4) улучшение использования природных ресурсов: изменение состава и качества сырья и т.п.;

5) отраслевые и прочие факторы: сбор и освоение новых цехов, производств.

### *Основные факторы, влияющие на изменение затрат на рубль*

К основным факторам, влияющим на изменение затрат на рубль, относятся:

1) себестоимость (ее изменение). Чем выше себестоимость продукции, тем выше сумма затрат на ее производство, т.е. между себестоимостью и затратами прямая зависимость;

2) изменение цен и тарифов (на сырье, материалы, комплектующие и т.д.). Поскольку их рост вызывается внешними причинами независимыми от предприятия, то обычно влияние этого фактора рассматривают обособленно;

3) изменение структуры продукции, работ, услуг или влияние структурных сдвигов. При увеличении в общем объеме производства или продаж доли изделий, имеющих рентабельность выше среднего уровня по предприятию, затраты на рубль снижаются и, наоборот, растут при относительном увеличении доли убыточных или низкорентабельных изделий;

4) изменение реализационных цен на продукцию или услуги – чем они выше, тем выше рентабельность. Изменение цен реализации могут произойти в случае инфляции, изменения рынка сбыта и т.д.

*Порядок расчета влияния факторов на себестоимость продукции в плановом году.*

Порядок разработки плана, количество показателей и степень детализации их расчетов на различных стадиях планирования неодинаковы. При составлении перспективного и проектов годовых планов для определения себестоимости товарной продукции в качестве основного используется расчет влияния важнейших технико-экономических факторов на общий уровень затрат. При годовом планировании пофакторный расчет сочетается с детальным калькулированием себестоимости товарной продукции и разработкой сметы затрат на производство.

Расчеты влияния факторов на себестоимость продукции в планируемом году выполняются в следующем порядке:

1) определяются затраты на 1 рубль товарной продукции предыдущего года;

2) рассчитывается себестоимость товарной продукции планового года исходя из уровня затрат предыдущего года, для чего объем товарной продукции планового года (в сопоставимых с предыдущим годом ценах) умножается на величину затрат на 1 рубль товарной продукции предыдущего года;

3) определяется влияние каждого фактора на уровень затрат в ценах и условиях предыдущего года;

4) из себестоимости товарной продукции, найденной по уровню затрат предыдущего года, вычитается итоговая сумма экономии за счет влияния факторов и определяется себестоимость товарной продукции планового года;

5) определяется уровень затрат на 1 рубль товарной продукции планового года и снижение этих затрат по сравнению с уровнем затрат предыдущего года;

6) определяется изменение оптовых цен и условий, влияющих на объем и себестоимость товарной продукции с учетом предусмотренных на планируемый год изменений цен на изготавливаемую продукцию, потребляемое сырье, материалы, топливо, энергию, условий оплаты труда и другие изменения, приводящие к повышению или к снижению издержек производства;

7) определяется уровень затрат на 1 рубль товарной продукции с учетом вышеуказанных изменений.

Аналогично можно рассчитать плановое снижение себестоимости *сравнимой продукции*. Для этого выполняются следующие плановые расчеты:

1) определяется фактическая себестоимость единицы сравнимой товарной продукции предыдущего года;

2) рассчитывается себестоимость товарной продукции планового года исходя из уровня затрат предыдущего года;

3) определяется влияние каждого фактора на уровень затрат в ценах и условиях предыдущего года;

4) определяется себестоимость товарной продукции планового года;

5) рассчитывается экономия от снижения себестоимости товарного выпуска продукции планового года;

6) определяется изменение оптовых цен и условий на планируемый год;

7) определяется планируемое снижение себестоимости сравнимой товарной продукции в рублях и процентах.

*Рассмотрим методику расчетов экономии затрат по отдельным факторам.*

*Сумма переходящей на планируемый год экономии затрат*

Сумма переходящей на планируемый год экономии ( $\mathcal{E}_n$ ), получаемой от мероприятий, внедренных в базисном году, может быть определена по формуле:

$$\mathcal{E}_n = \left( \frac{C_0 B_0 + C_1 B_1}{B_0 + B_1} \right) B_2, \quad (7.3)$$

где  $C_0, C_1$  – себестоимость единицы продукции до и после проведения мероприятия;

$B_0, B_1$  – количество единиц продукции, произведенных в базисном году до и после проведения мероприятия;

$B_2$  – количество единиц продукции, производимых в планируемом году.

Размер экономии затрат в результате внедрения мероприятий по повышению технического уровня производства, вычислительной техники, улучшению организации производства и труда рассчитывается по плану технического и организационного развития. Сумма экономии по этим факторам складывается из уменьшения расхода материальных ресурсов и затрат на оплату труда.

*Экономия от снижения материальных затрат*

Экономия от снижения материальных затрат ( $\mathcal{E}_m$ ) находится по формуле:

$$\mathcal{E}_m = (H_{mo} \times \mathcal{C} - H_{m1} \times \mathcal{C}) \times B_1, \quad (7.4)$$

где  $H_{mo}$ ,  $H_{m1}$  – норма расхода сырья, материалов, топлива, энергии на единицу продукции до и после проведения соответствующего мероприятия;

$\mathcal{C}$  – цена единицы сырья, материалов, топлива, энергии;

$B_1$  – количество единиц продукции, выпускаемых с момента проведения мероприятия до конца планируемого года.

Уменьшение расходов на заработную плату и отчислений на социальные нужды в результате снижения трудоемкости единицы продукции ( $\mathcal{E}_z$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_z = (t_0 \mathcal{Z}_{mo} - t_1 \mathcal{Z}_1) \times (1 + \Delta \mathcal{D}_z / 100) \times (1 + \Delta \Gamma / 100) \times B_1, \quad (7.5)$$

где  $t_0, t_1$  – трудоемкость единицы продукции до и после проведения мероприятия, нормо-ч;

$\mathcal{Z}_{mo}$ ,  $\mathcal{Z}_{m1}$  – среднечасовая тарифная ставка рабочего до и после проведения мероприятия;

$\Delta \mathcal{D}_z$  – средний процент дополнительной зарплаты для данной категории рабочих;

$\Delta \Gamma$  – установленный процент отчислений на социальные нужды.

При высвобождении работников, находящихся на повременной оплате труда, экономия устанавливается по формуле:

$$\mathcal{E}_z = \mathcal{C}_e \mathcal{Z}_m (1 + \Delta \Gamma / 100) \times M_1, \quad (7.6)$$

где  $\mathcal{C}_e$  – количество высвобождающихся работников;

$\mathcal{Z}_m$  – среднемесячная заработная плата данной категории работников;

$M_1$  – число месяцев с момента проведения мероприятий до конца года.

*Экономия затрат, обусловленная изменением специализации производства*

Экономия, обусловленная изменением специализации производства ( $\mathcal{E}$ ), может быть определена по формуле:

$$\mathcal{E}_c = C - (\mathcal{C} + T) \times B_1, \quad (7.7)$$

где  $C$  – производственная себестоимость изделия;

$C$  – оптовая цена, по которой эти изделия будут поступать со специализированных предприятий;

$T$  – транспортно-заготовительные расходы на единицу изделия.

*Экономия или дополнительные затраты при повышении качества продукции*

Экономия или дополнительные затраты при повышении качества продукции рассчитываются по формуле:

$$\mathcal{E}_\kappa = (C_1 - C_o) \times B_1. \quad (7.8)$$

В результате применения надбавок в цене за повышение качества изделий увеличивается объем товарной продукции. Это увеличение можно определить следующим образом:

$$\Delta A_m = (C_1 - C_o) \times B_1, \quad (7.9)$$

где  $\Delta A_m$  – увеличение объема товарной продукции;

$C_o, C_1$  – оптовая цена, действующая до ( $C_o$ ) и после ( $C_1$ ) повышения качества.

*Относительная экономия на условно-постоянных расходах*

Относительная экономия на условно-постоянных расходах ( $\mathcal{E}_y$ ) в результате увеличения объема производства определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{C_m^o \times b_{yn} \times Y_p}{100 \times 100}, \quad (7.10)$$

где  $C_m^o$  – себестоимость товарной продукции в базисном году, тыс. руб.;

$b_m$  – темп прироста товарной продукции в планируемом году по сравнению с базисным годом, %;

$Y$  – удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости товарной продукции базисного года, %.

Относительная экономия на амортизационных отчислениях ( $\mathcal{E}_a$ ) в результате улучшения использования производственных фондов исчисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_a = (a_o / A_{mo} - a_1 / A_1) \times A_{m1}, \quad (7.11)$$

где  $a_o, a_1$  – общая сумма амортизационных отчислений в базисном и планируемом годах, тыс. р.;

$A_{mo}, A_{m1}$  – объем товарной продукции в базисном и планируемом годах, тыс. руб.

*Изменения удельного веса отдельных видов продукции*

Себестоимость товарной продукции планового года зависит от изменения удельного веса отдельных ее видов, имеющих различный уровень рентабельности, в общем объеме товарного выпуска.

Влияние этого фактора видно только по переменным расходам. Расчет ведется по каждому виду продукции, включенной в план. Для получения конкретной суммы экономии (Эст) разница затрат на 1 р. товарной продукции базисного и планируемого годов умножается на объем товарной продукции планируемого года. При этом продукция последнего оценивается по ценам и уровню затрат базисного года.

Расчет ведется по формуле:

$$\mathcal{E}_{cm} = \left( \sum_{i=1}^n B_i C_{io} / \sum_{i=1}^n B C_{io} - \sum_{i=1}^n B C_{io} / \sum_{i=1}^n B C_{io} \right) \times \sum_{i=1}^n B \times C_{io}, \quad (7.12)$$

где  $n$  – количество видов продукции.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. С какой целью осуществляется планирование издержек производства?
2. Какие задачи решаются при разработке плана по себестоимости?
3. Какие методы применяются при планировании сметы затрат?
4. Какие факторы оказывают влияние на прямые материальные затраты?
5. Какие факторы оказывают влияние на снижение себестоимости?

## Тема 8. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 8.1. Цели, задачи, значение финансового планирования

Значение финансового планирования для внутренней среды организации определяется тем, что оно:

- позволяет выработанные стратегические цели представить в форме конкретных финансовых показателей;
- устанавливает стандарты финансовой информации для организации;
- определяет приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов фирмы;
- в части оперативного финансового планирования дает очень полезную информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

В процессе финансового планирования решаются следующие задачи (рис. 8.1).

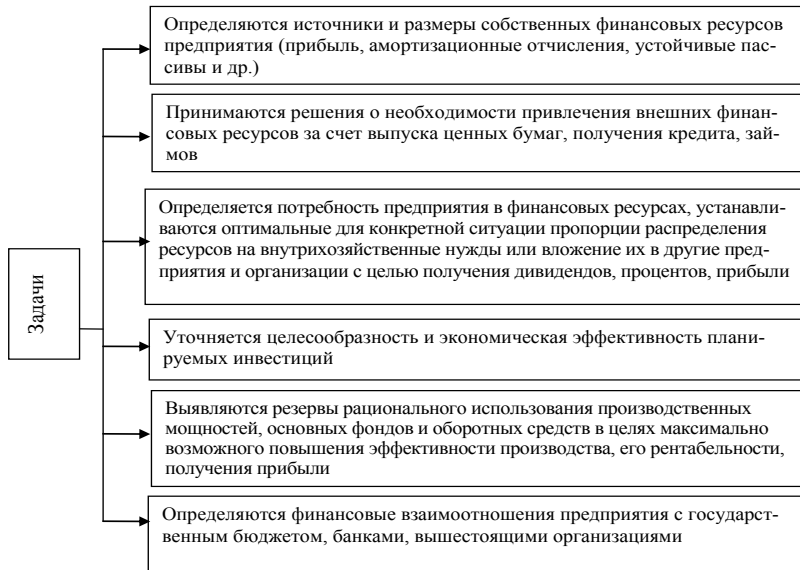


Рис. 8.1. Задачи финансового планирования

Финансовое планирование является важнейшей составляющей частью внутрифирменного планирования.

Основная цель финансового планирования состоит в том, чтобы сбалансировать намечаемые расходы предприятия с финансовыми возможностями.

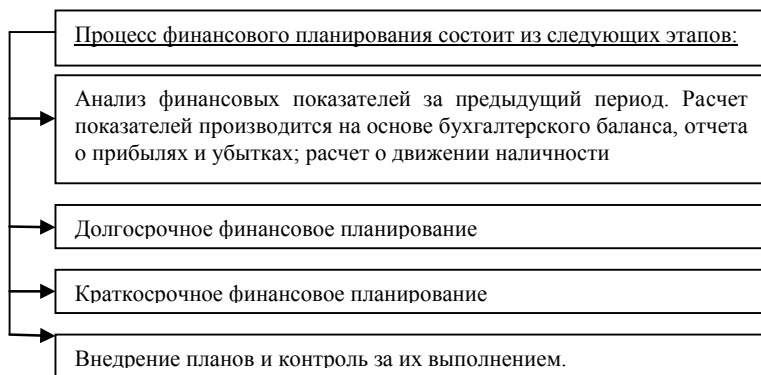


Рис. 8.2. Этапы процесса финансового планирования

## 8.2. Финансовый план в бизнес-плане

*Финансовый план предприятия* – это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период. Он необходим предприятию для того, чтобы заранее знать финансовые результаты своей деятельности и рационально организовать движение финансовых ресурсов в соответствии с выбранной финансовой стратегией.

Функциями финансового плана являются:

- определение финансовых условий достижения поставленных целей;
- оптимизационная функция финансового плана. План позволяет оптимизировать деятельность фирмы по достижению поставленных целей. Основным критерий оптимизации – эффективность использования финансовых и людских ресурсов: прибыльность, оборачиваемость, производительность труда и т.д.;

- управляющая функция финансового плана. План позволяет установить ограничительные условия деятельности для отдельных подразделений фирмы (например, минимальный уровень наценки либо ценообразование в целом, минимальный объем продаж и т.д.). Определение таких условий позволяет значительно формализовать оперативное управление внутри фирмы, что особенно актуально для крупных компаний.



Раздел объединяет два направления:

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия:

- финансовая отчетность;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия.

2. Планирование основных финансовых показателей:

- подготовка плановых документов;
- прогноз баланса активов и пассивов предприятия;
- прогноз прибыли и убытков;
- прогноз движения денежных средств;
- финансовая оценка проекта;
- прогноз запаса финансовой прочности.

Разработка финансовых планов является также одним из основных средств контактов с внешней средой: поставщиками, потребителями, кредиторами, инвесторами и т.д.

Финансовое планирование тесно связано с составлением долгосрочного *плана капиталовложений* и оценкой инвестиционных проектов, а также *долгосрочной стратегией* финансирования организации (рис. 8.3, 8.4).

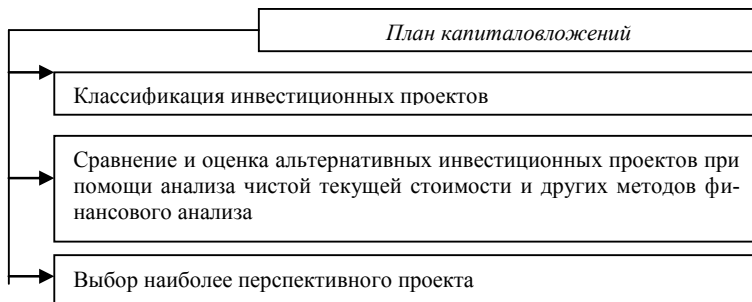


Рис. 8.3. Этапы разработки плана капиталовложений

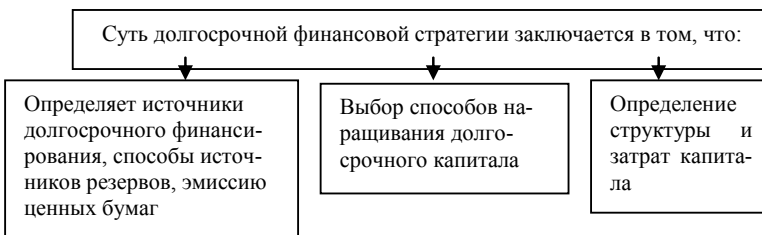


Рис. 8.4. Долгосрочная стратегия финансирования

Как правило, финансовый план включает разработку следующих документов (рис. 8.5).

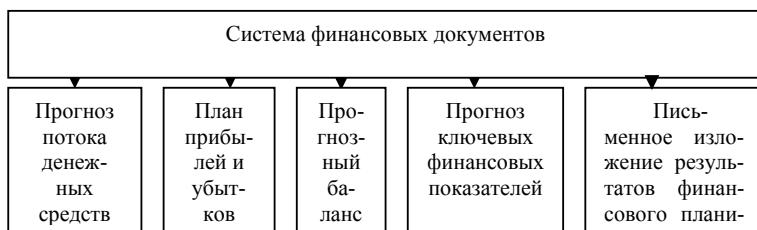


Рис. 8.5. Основные финансовые документы

*Разновидности финансовых документов* имеют важное значение для финансового плана по следующим причинам:

- предоставляют данные для расчета и анализа финансовых показателей деятельности фирмы;
- служат для составления финансовых прогнозов, так называемых проформа документов.

*План денежных потоков (прогноз потока денежных средств)* отражает оперативную деятельность предприятия за определенный период времени (месяц, квартал, год). Составляется для согласования по времени притоков средств (финансовых ресурсов и доходов от продаж) с оттоком средств в виде издержек и др. доходов (рис. 8.6).

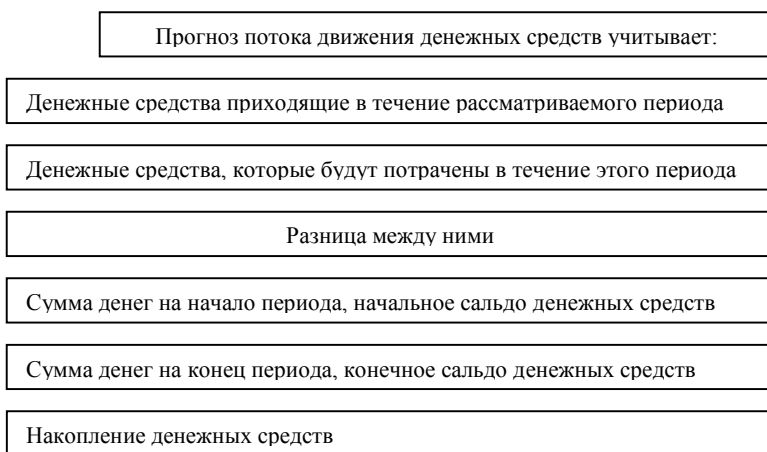


Рис. 8.6. Поток денежных средств

Прогноз потока денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

*План прибылей и убытков* отражает оперативную деятельность предприятия за определенный период времени (квартал, полугодие, год), показывает движение денежных средств, величину полученной прибыли (убытка) и служит основанием для расчета налогового исчисления. План рекомендуется составлять на ближайшие 2–3 года (рис. 8.7).

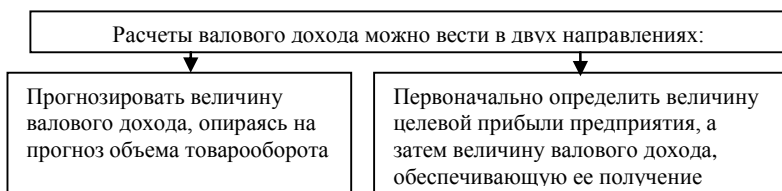
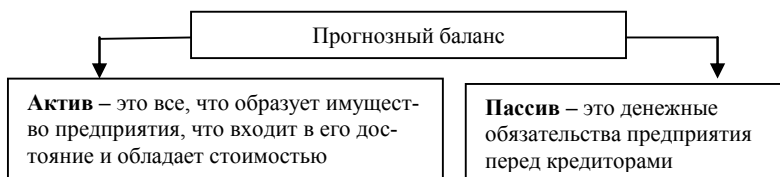


Рис. 8.7. Принципы определения валового дохода

*Прогнозный баланс* отражает финансовое состояние предприятия к определенной дате. Он показывает, насколько устойчиво финансовое положение предприятия, реализующего проект в конкретный момент времени. Составляется на 3–5 лет (рис. 8.8; 8.9).



Содержание статей баланса:

Актив	Пассив
Основной капитал (внеоборотные активы), всего	Собственный (акционерный) капитал, всего
В том числе:	В том числе:
– стоимость основных средств	– нераспределенная прибыль
– стоимость нематериальных активов	Долгосрочные обязательства, всего
– сумма начисленной амортизации	Краткосрочные обязательства, всего

– прочие внеоборотные активы	В том числе:
Оборотный капитал (оборотные активы), всего	– выплаты текущих обязательств по долгосрочным займам
В том числе:	– расчеты с кредиторами
– денежная наличность	– прочие краткосрочные обязательства
– счета к получению	
– запасы готовой продукции	
– запасы сырья и материалов	
– прочие оборотные активы	
Итого актива	Итого пассива

Рис. 8.8. Прогнозный баланс предприятия

$\text{Актив} = \text{Пассив}$ $\text{Пассив} = \text{Обязательства} + \text{Акционерный капитал}$ $\text{АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ} = \text{АКТИВ} - \text{ОБЯЗАТЕЛЬСТВА}$
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рис. 8.9. Структура прогнозного баланса

*Источники финансирования предприятия* – это часть финансового плана, которая актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

В разделе рассматриваются:

- предлагаемая система финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции);

- величина процентов и основных выплат по долгу. Ежемесячно величина процента, выплачиваемого за кредит и включаемого в себестоимость, устанавливается в зависимости от величины кредита, срока погашения и процентной ставки кредита ЦБ;

- гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений;

- показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта, соотношенные с соответствующими среднеотраслевыми показателями;

- список текущих кредиторов фирмы (если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам;

- налоговые преимущества, которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

Для реализации предпринимательского проекта в бизнес-плане в зависимости от конкурентных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования (рис. 8.10).



Рис. 8.10. Источники финансирования проекта

### 8.3. Инвестиционные издержки предприятия

*Инвестиционные издержки предприятия* определяются как сумма основного капитала и чистого оборотного капитала.

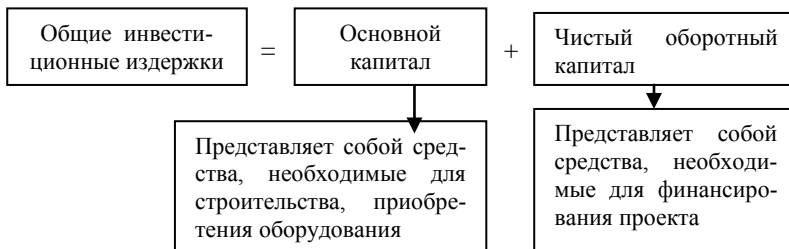


Рис. 8.11. Использование инвестиционных издержек

*Основной капитал* представляет собой средства, необходимые для строительства, приобретения оборудования, а оборотный капитал – средства, необходимые для функционирования проектов.

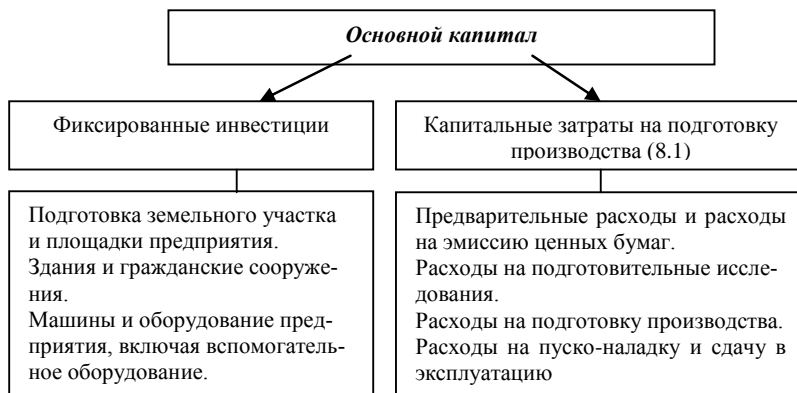


Рис. 8.12. Состав основного капитала

Таблица 8.1

### Расшифровка капитальных затрат на подготовку производства

Капитальные затраты на подготовку производства	
1	2
Предварительные расходы и расходы на эмиссию ценных бумаг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расходы, возникающие при регистрации и образовании компании;</li> <li>– расходы на эмиссию ценных бумаг;</li> <li>– вознаграждения за юридическое оформление заявлений на получение ссуд;</li> <li>– заключение договоров на покупку земельных участков</li> </ul>
Расходы на подготовительные исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расходы на прединвестиционные исследования, инженерные и иные исследования, проводимые в целях осуществления проекта;</li> <li>– вознаграждения консультантам за подготовку исследований, проектирование и руководство строительными и монтажными работами;</li> <li>– прочие расходы</li> </ul>

1	2
Расходы на подготовку производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зарплата, взносы на социальное обеспечение и доплаты персоналу, занятому в период подготовки производства;</li> <li>– проездные расходы;</li> <li>– затраты на временные помещения типа общежитий для рабочих, административные помещения, склады;</li> <li>– издержки на рекламу будущей продукции при подготовке к производству;</li> <li>– издержки на подготовку кадров;</li> <li>– выплаты процентов по займам в ходе строительства</li> </ul>
Расходы на пуско-наладку и сдачу в эксплуатацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вознаграждения за руководство пусковыми операциями;</li> <li>– зарплата, взносы на социальное страхование и дополнительные выплаты занятому персоналу;</li> <li>– затраты на вспомогательные и прочие средства, необходимые для пуско-наладки</li> </ul>

*Оборотный капитал* – текущие оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств, т.е. счета дебиторов, товарно-материальные ценности, незавершенная и готовая продукция и наличные средства (рис. 8.13).



Рис. 8.13. Состав оборотного капитала

## 8.4. Методы финансового прогноза

Финансовое прогнозирование может осуществляться с использованием *прямого* или *косвенного методов* прогнозирования.

*Прямой, так называемый бюджетный метод* получил преимущественное использование в бизнес-планировании. Он считается более сложным, но и более информативным. Прогнозирование осуществляется на основании системы плановых таблиц и денежных потоков.

Реальная будущая деятельность предприятия описывается посредством изучения всех денежных потоков (поступлений и выплат) как событий, происходящих в различные периоды времени.

На практике данный метод часто реализуется с помощью специальных компьютерных программ для расчета финансовой части бизнес-плана.

Сложность и высокая трудоемкость составления прогнозных финансовых документов с использованием прямого метода способствуют довольно широкому применению в практике бизнес-планирования косвенного метода финансового прогнозирования.

*Косвенный метод* обладает преимуществами простоты и лаконичности. Но он менее информативен и обеспечивает приблизительные результаты. В настоящее время существует множество модификаций этого метода.

Перспективное финансовое прогнозирование с использованием косвенного метода включает в себя построение прогнозной отчетности на основе набора предположений об условиях деятельности фирмы.

Большинство модификаций косвенного метода прогнозирования основывается на увязке различных статей отчета о прибылях и убытках и баланса активов и пассивов предприятия с объемом продаж продукции (товаров, работ, услуг). К числу таких методов относятся:

– *метод процента от продаж*. Суть метода заключается в том, что каждый из элементов плановых документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж;

– *линейная регрессия*. Зависимость величины отдельных статей от объема продаж устанавливается посредством подбора уравнения прямой на основе имеющихся фактических данных (например за 10 лет);

– *криволинейная регрессия*. Метод основан на подборе уравнения какой-либо известной кривой, наилучшим образом описывающей эмпирическую зависимость;

– *множественная регрессия*. Помимо объема продаж учитываются и другие факторы, влияющие на размер статьи. Например, на уровень запасов и затрат влияет также количество элементов номенклатуры продукции.

Последним достижением в финансовом прогнозировании является подход, суть которого состоит в разработке отдельных прогнозных моделей для каждой статьи. При этом может быть использован широкий спектр инструментов экономико-математического моделирования.



Последовательность составления прогнозов баланса и отчета о прибылях и убытках может быть представлена в виде следующих шагов:

- среди статей отчета о прибылях и убытках и баланса предприятия выделяются те, которые изменяются в той или иной степени под влиянием объема продаж или других факторов и корректируют их. Остальные статьи остаются без изменений;

- формируется прогнозный отчет о прибылях и убытках, определяется величина балансовой прибыли и порядок ее использования;

- суммированием актива и пассива устанавливается неувязка;

- определяется потребность в дополнительном капитале. Корректируется в балансе величина собственных и заемных средств.

Прогноз движения денежных средств формируется после составления прогноза прибылей и убытков и баланса предприятия. Косвенный метод расчета показателей денежного потока заключается в перегруппировке и корректировке данных баланса и отчета о прибылях и убытках с целью пересчета финансовых потоков в денежные потоки за рассматриваемый период.

## 8.5. Финансовая оценка предпринимательского проекта

Для финансовой оценки предпринимательского проекта применяется система показателей (коэффициентов), характеризующих ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов и акционерного капитала (табл. 8.2)

Таблица 8.2

### Показатели оценки финансового состояния предприятия

Показатель	Формула расчета	Характеристика показателей
1	2	3
Ликвидность		
Коэффициент общей ликвидности	$K_l = \text{Краткосрочные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$	$K_l$ показывает, как предприятие может выполнить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся краткосрочных активов
Коэффициент срочной ликвидности	$K_{cl} = (\text{Краткосрочные активы} - \text{Запасы}) / \text{Краткосрочные обязательства}$	$K_{cl}$ показывает, как предприятие может выполнить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся легкорееализуемых активов

Продолжение табл. 8.2

1	2	3
Возврат дебиторской задолженности (в днях)	$D$ = Сумма дебиторской задолженности за год / Годовой объем сбыта: 360	Большая величина $D$ может свидетельствовать: – о наличии трудностей с погашением дебиторами своих счетов; – о наличии трудностей со сбытом продукции
Оборачиваемость товарных запасов (в днях)	$O_{mз}$ = Сумма товарных запасов / Годовой объем сбыта: 360	Большая величина $O_{mз}$ будет свидетельствовать о наличии излишних запасов. Незначительная величина – недостаток необходимых запасов
Чистый оборотный капитал	$K_{чо}$ = Краткосрочные активы – Краткосрочные обязательства	Положительная величина $K_{чо}$ свидетельствует о ликвидности предприятия в целом
Платежеспособность		
Коэффициент общей платежеспособности	$K_{оп}$ = Собственный капитал / Итого обязательств	Коп показывает долю собственного капитала в финансировании предприятия
Прибыльность		
Коэффициент валовой прибыли	$K_{оп}$ = Валовая прибыль / Выручка от реализации	Необходимо сравнить этот показатель с аналогичными показателями
Коэффициент чистой прибыли	$K_{чп}$ = Чистая прибыль / Выручка от реализации	Высокие значения $K_{чп}$ свидетельствуют об эффективном использовании материальных и финансовых средств, имеющих у предприятия
Использование активов		
Стоимость недвижимости предприятия		– Определить амортизацию; – соответствие стоимости недвижимости по текущим рыночным ценам; – возможность альтернативного использования недвижимости

1	2	3
Показатели фондоотдачи	Годовой объем сбыта / Сумма краткосрочных активов – годовой объем сбыта / долгосрочные активы – годовой объем сбыта / сумма долгосрочных и краткосрочных активов	Высокие показатели свидетельствуют: – об обеспечении максимального использования производственных мощностей; – об оптимальном количестве товарных запасов
Использование акционерного капитала		
Норма прибыли на акционерный капитал	$P_{ак} = \text{Чистая прибыль} / \text{Средняя величина акционерного капитала}$	Тенденция изменения $P_{ак}$ должна быть стабильной и возрастающей
Коэффициент финансового риска	$K_{фр} = \text{Долгосрочная задолженность} / \text{Акционерный капитал}$	Тенденция уменьшения $K_{фр}$ указывает на снижение финансового риска и стабилизацию состояния предприятия

Финансовая оценка предпринимательского проекта и его вариантов осуществляется также с помощью системы показателей, представленных на рис. 8.14.

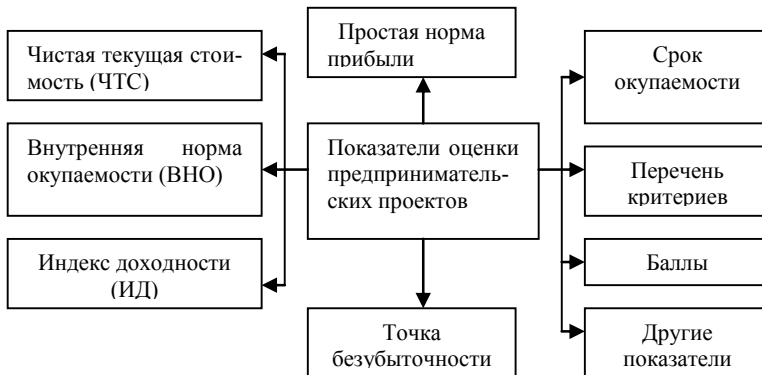


Рис. 8.14. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности предпринимательского проекта для реализации

Чистая текущая стоимость определяется по каждому году периода функционирования проекта путем дисконтирования разности всех оттоков и притоков средств к какому-либо моменту времени (как правило, началу осуществления проекта) при фиксированной, заранее определенной норме процента.

Значения ЧТС, полученные по каждому году, затем суммируются:

$$ЧТС = ЧПН_1 + (ЧПН_2 \times K_2) + (ЧПН_3 \times K_3) + \dots + (ЧПН_n \times K_n) \quad (8.1)$$

где ЧПН – чистый поток наличностей по каждому году (1, 2 ...n) периода функционирования проекта;

$K$  – коэффициенты дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования (или минимальный коэффициент окупаемости) должен быть равен либо фактической величине ставки процента по долгосрочным займам на рынке капиталов, либо ставке процентов, выплачиваемой заемщиком. Он всегда *меньше единицы*, в противном случае деньги сегодня стоили бы меньше, чем деньги завтра. Ведь известно, что деньги обладают стоимостью во времени: один рубль, который будет получен в будущем, стоит меньше рубля, получаемого сегодня. Определяется коэффициент дисконтирования по формуле:

$$K = \frac{1+r}{r} \quad , \quad (8.2)$$

где  $r$  – норма прибыли (ставка дисконта), которую инвесторы хотят получить за согласие отсрочить поступления на будущие периоды.

При ЧТС, имеющей положительное значение, рентабельность инвестиций превышает минимальный коэффициент дисконтирования. При значениях ЧТС, равных нулю, рентабельность проекта равна минимальной норме. Таким образом проект, ЧТС которого имеет положительное или нулевое значение, можно считать приемлемым. При ЧТС меньше нуля рентабельность проекта ниже минимальной нормы и, следовательно, от данного проекта следует отказаться.

*Внутренняя норма окупаемости (ВНО)* представляет собой коэффициент дисконтирования, при котором притоки равны текущей величине оттоков наличностей, или же коэффициент, при котором текущая величина поступлений по проекту равна текущей сумме инвестиций, а величина чистой текущей стоимости равна нулю. Для расчета ВНО применяется та же самая методика, что и для расчета ЧТС. Могут использоваться те же типы таблиц, и вместо дисконтирования потоков наличностей при заранее установленном минимальном коэффициенте могут применяться различные коэффициенты дисконтирования для определения такой величины коэффициента, при которой ЧТС равна нулю. Этот коэффициент и есть ВНО, и он показывает рентабельность проекта.

*Период окупаемости и простая норма прибыли.* Период окупаемости – это срок, необходимый для возмещения исходных инвестиций за счет доходов от проекта, под которыми подразумевается *сумма чистой прибыли*. Иначе говоря, под сроком окупаемости понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме инвестиций. Содержание этого соотношения можно представить в виде следующего уравнения:

$$\sum_{t=0}^n \frac{ЧПН}{(1+r)^t} = I, \quad (8.3)$$

где  $n$  – срок окупаемости (мес. квартал);

$t$  – годы реализация предпринимательского проекта;

$t = 0$  – момент окончания инвестиций;

$I$  – суммарные инвестиции в предпринимательский проект;

$r$  – ставка дисконта.

Проектное предложение может быть принято, если период окупаемости меньше или равен приемлемому периоду времени, определяемому на основе прошлого опыта осуществления аналогичных проектов или принятых нормативов.

*Простая норма прибыли* определяется как отношение прибыли за обычный полный год эксплуатации к инвестиционным затратам.

*Индекс доходности (ИД)* – это отношение суммы приведенных эффектов (чистых текущих стоимостей – ЧТС) к величине инвестиций ( $I$ ). Если чистая текущая стоимость положительная, то и ИД  $> 1$ , и, наоборот, если ИД  $> 1$ , то проект эффективен.

При отборе предпринимательских проектов с использованием *перечня критериев* сначала устанавливаются критерии, вытекающие из целей, стратегии и задач проекта, его ориентации и долгосрочных планов, а затем по каждому критерию дается оценка проектов. Результаты анализа могут быть формализованы с помощью *балльной оценки*. Для этого определяются наиболее важные факторы и каждому критерию присваиваются веса в зависимости от степени влияния их на результаты проектов. Качественным оценкам по каждому критерию придаются количественные значения экспертами. Общая оценка получается путем перемножения весов рангов на вероятность достижения этих рангов и получения вероятного веса критерия, который затем умножается на вес критерия. Полученные данные по каждому критерию суммируются.

*Анализ безубыточности* – определение точки безубыточности ( $X$ ), т.е. *минимального объема* выпускаемой продукции, при котором *доход от продажи равен издержкам производства*. Точка безубыточности может быть также выражена в виде определенного уровня использования производственных мощностей предприятия, при котором доходы от

продажи и издержки производства равны, что можно представить в виде равенства произведения цены продажи ( $C$ ) единицы продукции на количество проданных единиц ( $X$ ) и суммы постоянных издержек на весь объем производства ( $I_{noc}$ ) плюс удельные переменные расходы ( $I_{nep}$ ), умноженные на количество проданных единиц продукции ( $X$ ), т.е.  $C \times X = I_{noc} + I_{nep} \times X$ . Отсюда точка безубыточности предпринимательского проекта определяется как отношение постоянных издержек производства ( $I_{noc}$ ) к разнице между ценой ( $C$ ) и переменной составляющей себестоимости единицы продукции ( $I_{nep}$ ), т.е.

$$X = \frac{I_{noc}}{C - I_{nep}}. \quad (8.4)$$

Это соотношение позволяет определить максимальную сумму издержек производства, если известны значения остальных величин:

$$I_{noc} = X(C - I_{nep}). \quad (8.5)$$

Можно также рассчитать и минимальную цену реализации продукции исходя из заданного объема продаж, суммы постоянных и удельных переменных издержек производства:

$$C = \frac{I_{noc}}{X} + I_{nep}. \quad (8.6)$$

К постоянным затратам относятся накладные расходы, кредиты, начисляемые на них проценты, амортизационные отчисления по основному оборудованию; к переменным – все прямые затраты материалов, сырья, комплектующих изделий, электроэнергии, тепла, заработной платы основного производственного персонала и др.

#### *Географическое определение точки безубыточности*

При расчете точки безубыточности и построении графика условно принимается, что объем производства равен объему продаж, цена единицы продаваемого товара, доли переменных и постоянных издержек остаются неизменными, производится единственный вид изделия и др. На практике эти условия не всегда выполнимы. Поэтому определение точки безубыточности следует рассматривать лишь как один из методов финансовой оценки предпринимательского проекта, дополняющий другие.

#### *Нормативы для финансово-экономических расчетов*

При планировании могут быть использованы внутренние нормативы, которые помогают оценивать фактическое состояние фирмы, эти нормативы могут быть в виде единых по стране, а некоторые могут отличаться единицей страны.

Нормативное значение показателей, в сравнении с которыми фирма может оценить свое будущее состояние, представлено в табл. 8.3.

**Нормативы для финансово-экономических расчетов**

Наименование	Значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	Более 0,2–0,3
Коэффициент быстрой ликвидности	Более 1,5–2
Коэффициент текущей ликвидности	От 1,5–2
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Более или равно 0,6–0,8
Коэффициент маневренности	Более 0,5
Коэффициент капитализации	Менее 1
Коэффициент финансовой независимости	Более 0,5
Коэффициент финансовой зависимости	Менее 0,5
Коэффициент финансирования	Более 1
Коэффициент финансовой устойчивости	0,75
Коэффициент финансового риска	Менее 0,5

Среди других коэффициентов могут использоваться:

- коэффициент инвестирования;
- коэффициент участия акционерного капитала в собственных ресурсах фирмы;
- коэффициент привлеченного капитала;
- коэффициент краткосрочных кредитных вложений;
- коэффициент маневренности;
- коэффициент долевого участия капитала;
- коэффициент оборачиваемости;
- коэффициент отвлечения финансов.

**Контрольные вопросы для самопроверки**

1. С какой целью составляется финансовый план?
2. Какие задачи стоят перед финансовым планированием?
3. Назовите основные функции финансового плана?
4. Перечислите основные финансовые документы?
5. Какие пути и источники финансирования могут быть использованы?
6. Что такое инвестиционные издержки предприятия?
7. Используемые при планировании методы финансового прогноза.
8. Какие показатели используются для оценки предпринимательского проекта?

## ГЛОССАРИЙ

---

---

**Актив** – это все, что образует имущество предприятия, что входит в его достояние и обладает стоимостью.

**Альтернативная стоимость выбора** – лучший из всех прочих худших способов использования ресурсов, которым приходится жертвовать в данных условиях производства.

**Альтернативные издержки (затраты)** – это издержки «упущенных возможностей», стоимостная оценка наилучшего из возможных способов использования экономических ресурсов.

**Амортизационные отчисления** – сумма денежных средств, планируемая на полное восстановление производственных фондов, исчисленная по их балансовой стоимости и действующим нормам амортизации.

**Анализ выполнения планов** – сравнение фактических показателей с плановыми по заранее установленным контрольным точкам.

**Ассортимент продукции (услуг)** – перечень товаров одного и того же вида.

**Аудит** – предпринимательская деятельность аудиторов по осуществлению независимых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов с целью установления достоверности их бухгалтерской отчетности.

**Баланс предприятия** – свободные показатели производственно-финансовой деятельности, раскрывающие источники формирования и использования денежных средств в текущем плановом периоде, равновесие всех доходов и расходов.

**Баланс производственных мощностей** – это специальный баланс, отражающий изменение мощности в зависимости от состояния, особенностей воспроизводства и степени использования оборудования или др. видов средств труда, определяющих выпуск продукции.

**Балансовая ведомость** – это информационная таблица планируемых результатов деятельности предприятия, фиксирует сильные и слабые стороны деятельности с точки зрения финансов на данный момент времени.

**Бизнес-диагностика** – это инструмент для проведения качественного анализа текущего состояния предприятия и внешней среды, в которой оно функционирует.



**Бизнес-план** – новый вид внутрихозяйственного планирования на осуществление инновационных объектов или процессов, связанных с проектированием или созданием фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг.

**Бухгалтерские издержки** – фактические затраты денежных средств в процессе производства и реализации товаров, работы, услуг.

**Бюджет маркетинга** – раздел плана маркетинга предприятия, в котором в детализированной форме (по элементам комплекса маркетинга или по мероприятиям маркетинга) приведены величины затрат, доходов и прибыли от осуществления маркетинговой деятельности фирмы.

**Бюджет фирмы** – сводный план (смета) доходов (расходов) всех хозяйственных подразделений и функциональных служб в планируемом году.

**Вертикальная интеграция** – распространение планово-управленческой деятельности фирмы вверх или вниз на различные звенья производственного процесса путем слияния или поглощения фирмы фирмой поставщиком или фирмой потребителем.

**Взгляды** – устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности в отношении предметов и идей.

**Видение** – это руководящая философия организации, обоснование существования организации.

**Виды налогов** – федеральные, региональные и местные налоги и сборы, предусмотренные действующим Налоговым кодексом Российской Федерации.

**Внутренняя норма доходности** – предельная величина окупаемости инвестиций в процессе производства и реализации продукции и услуг.

**Внутрифирменное планирование** – комплексное обоснование экономических целей развития организации, эффективных форм и методов хозяйствования на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков производства товаров, выполнения работ и оказания услуг при рациональном использовании ограниченных ресурсов.

**Внутрифирменный оборот** – часть суммарного объема производства предприятия, обращающаяся между его цехами и подразделениями.

**Вторичная информация** – это информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

**Входная мощность** – это та мощность, с которой предприятие (цех, участок) вошло в плановый период.

**Выручка** – сумма денег, полученная от продажи товара на соответствующем рынке.

**Выходная мощность** – это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощностей в течение планового периода.

**Горизонтальная интеграция** – расширение плано-управленческой деятельности фирмы на уровне хозяйственных подразделений.

**Диверсификация** – проникновение фирм в разнородные, технологически не связанные между собой отрасли.

**Дивиденды** – любой доход, полученный акционерами организации при распределении прибыли, остающейся после налогообложения.

**Дисконтирование** – процесс, с помощью которого вычисляется сегодняшняя стоимость (сумма), выплачиваемая через определенный период времени при существующей норме (ставке) процента.

**Доход** – любой доход, полученный акционерами организации при распределении прибыли, остающейся после налогообложения (проценты).

**Задачи** – это конкретные количественно измеримые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания.

**Идеалы** – это ориентиры, которые организация не рассчитывает достичь в обозреваемом периоде, но допускает приближение к ним.

**Инвестиционные издержки предприятия** определяются как сумма основного капитала и чистого оборотного капитала.

**Индивидуальная себестоимость** обуславливается конкретными условиями, в которых действует то или иное предприятие.

**Интуитивное предвидение** – это планирование, основанное на опыте руководства, на совокупности индивидуальных качеств, творческих способностей, особом чутье.

**Инфляция** – переполнение каналов обращения денежной массы сверх потребностей товарооборота, что вызывает обесценивание денежной единицы и рост цен. Для инфляции характерна постоянная повышательная тенденция в динамике среднего уровня цен.

**Источники финансирования предприятия** – это часть финансового плана, которая актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

**Кадровая политика** – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия.

**Кадровый потенциал** – способность всех работников предприятия (рабочие, инженеры, управленческий персонал), объединенных в один коллектив, качественно и в срок решать стоящие перед предприятием задачи.

**Календарное планирование** – распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам исполнения, доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ.

**Калькуляционный метод** – составляется на основе плановых расчетов по всей номенклатуре продукции, работ и услуг с разложением комплексных статей на простые элементы затрат.

**Калькуляция** – это исчисление себестоимости продукции на единицу продукции по статьям затрат.

**Канал распределения рекламы** – это способ тиражирования рекламного сообщения и доставки его широкой публике, распространения во времени и пространстве.

**Капитал** – ресурсы длительного пользования, созданные с целью производства дополнительных товаров и услуг.

**Конкурентоспособность** – способность товара или услуги выдержать сравнение с аналогичными товарами и услугами других производителей при сохранении среднерыночной цены.

**Контрактные отношения** – это более надежный способ устранения неопределенности рыночной среды и получения возможности планировать свою деятельность. Заключение контрактов придает отношениям фирм более упорядоченный характер и повышает ответственность каждой фирмы за выполнение условий сделки. Как правило, такие контракты заключаются между поставщиками и потребителями. Нарушение контракта влечет за собой судебные санкции.

**Критерий экономической эффективности** – совокупность требований, целей, задач и показателей, обеспечивающих получение наилучших конечных результатов.

**Маркетинг** – на уровне отдельных субъектов хозяйствования – система, ориентированная на производство разнообразных благ и удовлетворение интересов производителей и потребителей посредством: планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов; определения цены; распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта.

**Маркетинговое исследование** – это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства.

**Менеджмент** – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Метод ключевых вопросов** – основан на подстановке вопросов и анализе ответов и по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации.

**Метод пяти сил (модель по Портеру)** – отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли.

**Метод сценариев** – это реалистичное описание того, какие тенденции могут проявляться в той или иной организации в будущем.

**Методика планирования** – состав применяемых методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей.

**Методология планирования** – совокупность теоретических положений, общих экономических закономерностей, современных рыночных требований и признанных передовой практикой методов разработки планов.

**Мнение** – представление о чем-либо.

**Наблюдение** – процесс открытого или скрытого от наблюдаемого сбора и регистрации событий или особых моментов, связанных с поведением изучаемого объекта. Предметом наблюдений могут быть свойства и поведение индивидуумов; перемещение вещей, товаров и т.п.

**Налог** – обязательный безвозмездный платеж, взимаемый государством с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им денежных средств.

**Налоговая база** – стоимостная, физическая или иная характеристика объекта налогообложения.

**Налоговая ставка** – величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.

**Налоговые льготы** – преимущества, предусмотренные законодательством о налогах и сборах по сравнению с другими налогоплательщиками.

**Налоговый кодекс** – законодательство Российской Федерации о налогах и сборах.

**Налоговый период** – календарный год или иное время, по окончании которого определяется сумма налога, подлежащая уплате.

**Номенклатура продукции** – перечень или состав выпускаемых товаров по видам, типам, сортам, размерам и иным признакам.

**Норма** – научно обоснованная величина расхода экономических ресурсов в конкретных производственных условиях.

**Норматив** – единая средневзвешенная величина расхода экономических ресурсов, сложившаяся в действующих рыночных условиях, обеспечивающая высокую эффективность их использования.

**Оборотный капитал** – текущие оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств, т.е. счета дебиторов, товарно-материальные ценности, незавершенная и готовая продукция и наличные средства.

**Общехозяйственные накладные расходы**, связанные с функцией руководства, управления, которые осуществляются в рамках предприятия, компании, фирмы в целом.

**Общие издержки** – сумма постоянных и переменных затрат при каждом данном объеме выпуска.

**Объекты, налогообложения** – имущество, прибыль, доход, стоимость реализованных товаров, выполненных работ и оказанных услуг, с которых взимаются налоги и сборы.

**Объем производства** – количество и номенклатура выпускаемой на предприятии продукции в планируемом периоде времени в натуральном, трудовом или стоимостном измерении.

**Ограниченность ресурсов** – несоответствие между желанием иметь определенное количество товаров или услуг и наличием средств для его удовлетворения.

**Оперативно-производственное планирование** – разработка, последующее развитие, выполнение и контроль технико-экономических планов предприятия.

**Опрос** – выяснение позиции людей или получение от них справки по какому-либо вопросу. Опрос является наиболее распространенной и важнейшей формой сбора данных в маркетинге.

**Оптимизация планов** – выбор наилучшего варианта показателей из множества тех, которые предусматриваются в реальных производственных условиях.

**Организации** – юридические лица, образованные в соответствии с Гражданским кодексом или другим законодательством Российской Федерации.

**Организационная структура аппарата управления** – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

**Организационная схема управления предприятием** – совокупность специализированных функциональных подразделений, составных частей, взаимосвязанных в процессе выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Отражает соподчиненность носителей функций управления.

**Основной капитал** – средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта.

**Пассив** – это денежные обязательства предприятия перед кредиторами.

**Первичная информация** – это информация, собираемая впервые для какой-либо конкретной цели, с использованием специальных исследовательских приемов и процедур.

**Переменные издержки** – это издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпуска продукции.

**Персонал предприятия** – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

**План маркетинга** – это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельно-

сти в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами (включая кадровые), организацией.

**План предприятия** – это заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации той или иной продукции или оказанию услуг.

**План прибылей и убытков** отражает оперативную деятельность предприятия за определенный период времени (квартал, полугодие, год) и показывает движение денежных средств, величину полученной прибыли (убытка) и служит основанием для расчета налогового исчисления.

**Планирование** – это целенаправленная деятельность государственных органов управления воздействующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития страны, регионов, отраслей и предприятий всех форм собственности.

**Под организационным планом** понимается комплекс мероприятий, направленных на обеспечение правовых отношений между фирмой и органами власти, внутри фирмы между администрацией и трудовым коллективом.

**Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих** представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

**Полная себестоимость** отражает все затраты на производство и реализацию продукции, складывается из производственной себестоимости и коммерческих расходов.

**Постоянные издержки** – это издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпуска продукции.

**Потенциал предприятия** – совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы.

**Предельные издержки** – это издержки, определяющие дополнительные или добавочные затраты, связанные с производством еще одной единицы продукции.

**Предмет планирования** – проекты комплексных планов социально-экономического развития предприятий на определенное будущее.

**Предпринимательская фирма** – организация, учрежденная и функционирующая с целью извлечения прибыли для ее собственников посредством предложения на рынке товаров и услуг.

**Прибыль предприятия** – конечный доход предприятия от реализации продукции, работ и услуг и других видов производственной и коммерческой деятельности.

**Прогноз потока денежных средств** является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

**Прогнозирование конкурентоспособной продукция** – процесс разработки новых товаров, планирование и управление растущими и зрелыми продуктами на протяжении их жизненного цикла.

**Прогнозный баланс** отражает финансовое состояние предприятия к определенной дате, показывает, насколько устойчиво финансовое положение предприятия, реализующего проект в конкретный момент времени.

**Производственная мощность** – это максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и количественных соотношениях планового года при полном использовании производственного оборудования с учетом реализации намеченных мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда.

**Производственная программа** – развернутый план производства и продажи, характеризующий объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров, выполнения работ и оказания услуг.

**Производственная себестоимость** – кроме затрат цехов, включает общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

**Производственная функция** – зависимость максимально возможного выпуска продукции от затрат экономических ресурсов, используемых в любом сочетании при данном уровне технологии и организации производства.

**Производственный план** – один из центральных планов развития предприятия. На основе плана производства определяется потребность в оборудовании, материально-технических ресурсах, численность работающих и фонд их заработной платы в целом и по категориям, сметы затрат на производство и т.д.

**Производственный цикл** – интервал календарного времени от начала до окончания производственного процесса изготовления деталей, выполнения работ и услуг.

**Пропускная способность** – это наиболее вероятный выпуск продукции при среднем выполнении норм выработки.

**Реализация** – передача на возмездной основе права собственности на товары, работы и услуги, а также обмен ими между отдельными лицами.

**Реализовать бизнес-план** – это значит выполнить все рабочие задачи на предприятии и вне его, необходимые для того, чтобы перевести бизнес-проект из стадии бизнес-плана в производственную стадию.

**Реинжиниринг** – это переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов с целью улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, скорость функционирования, финансы и маркетинг для достижения скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

**Реклама** – убеждающее средство информации о товаре, услуге или предприятии, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара или услуги, достоинств деятельности предприятия, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке.

**Рентабельность изделия** – соотношение прибыли и издержек производства продукции.

**Рентабельность производства** – отношение совокупной прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств предприятия (фирмы).

**Реорганизация** – перестройка, преобразование, совершенствование организационных отношений в действующих структурах.

**Ритмичность** – характеризует равномерность выпуска продукции, установленную по плану производства.

**Рынок** – сфера обращения товаров, работ и услуг на ближайшей по отношению к покупателю территории Российской Федерации или за ее пределами.

**Рыночная цена** – стоимость товара, работы и услуги, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке в сопоставимых экономических условиях.

**Сбор маркетинговых разведывательных данных** – это повседневная информация об изменениях в маркетинговой среде.

**Сводный метод** – составляется путем суммирования смет производства отдельных цехов, за исключением внутренних оборотов между ними.

**Себестоимость продукции** – выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию.

**Сетевое планирование** – форма графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических планов и долгосрочных комплексов проектных, плановых и других видов деятельности.

**Система внутрифирменной отчетности** – это информация, собираемая из внутренних источников компании, которая предназначена для оценки эффективности маркетинговой деятельности, а также для выявления проблем и возможностей предприятий.

**Система финансов** – это кругооборот денежных средств предприятия в процессе осуществления производственной и сбытовой деятельности, кредитно-финансовых отношений.

**Системы оперативного планирования** – совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, не-



обходимых для регулирования хода процесса производства и распределения продукции.

**Смета затрат** – это сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности.

**Сметный метод** – составляется на основе расчета затрат в масштабах всего предприятия по данным всех других разделов плана.

**Среднеотраслевая себестоимость** – определяется как средневзвешенная величина и характеризует средние затраты на единицу продукции по отрасли.

**Средние издержки** – это издержки на единицу производимой продукции.

**Ставка рефинансирования** – действующая учетная величина процентной ставки Центрального банка Российской Федерации за использование кредитных ресурсов.

**Стратегический анализ** – средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

**Стратегическое планирование** – выбор и обоснование долгосрочных целей и задач дальнейшего развития фирмы и необходимых средств для достижения запланированных идеалов (целей).

**Стратегия** – основное направление деятельности фирмы. Она должна отражаться в плане, предназначенном для того, чтобы обеспечить осуществление миссии.

**Стратегия маркетинга** – это базовый комплекс проблем, путей и вариантов их решения.

**Страхование** – система экономических отношений, подразумевающая образование за счет взносов предприятия, организаций и граждан страхового фонда и его использование для возмещения ущерба, возникающих вследствие наступления страховых рисков.

**Тарифные ставки** – денежная форма оплаты труда различных категорий персонала в единицу времени, например: часовые, дневные, месячные и годовые.

**Технико-экономическое планирование** – разработка целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимосвязке как по месту, так и по времени действия.

**Технология планирования** – содержание, форма, структура и порядок разработки внутрифирменных планов.

**Точка безубыточности** – объем выпуска продукции, при котором достигается равновесие совокупных доходов (выручки) и расходов (издержек).

**Трудовые ресурсы** – совокупность трудоспособного или экономически активного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных благ и оказании услуг на рынке труда.

**Факторы производства** – основные вложения труда, капитала, природных ресурсов, предпринимательских способностей, используемых в производстве и продаже товаров и услуг.

**Физические лица** – граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства.

**Финансовая устойчивость** – отражает перспективную платежеспособность предприятия, оценивается рядом коэффициентов, характеризующих соотношение заемного, собственного и общего капитала.

**Финансовое планирование** – определение потребности денежных средств на осуществление запланированной деятельности, основных источников их поступления и потоков движения финансов на предприятии.

**Финансовый план предприятия** – документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период.

**Форма планирования** – это совокупность различных видов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии.

**Формы оплаты труда** – действующие методы организации заработной платы персонала в зависимости от экономических показателей и способов измерения затрат и результатов труда.

**Цели** – наиболее общие ориентиры организации, достижение которых предполагается в полном объеме.

**Цена** – денежная сумма, запрашиваемая за товар или услугу, или сумма тех ценностей, которые потребитель отдает в обмен на право обладать или использовать товар или услугу.

**Ценовой порог** – минимальная цена, устанавливаемая действующим законодательством.

**Цеховая себестоимость** – представляет собой затраты цеха, связанные с производством продукции.

**Частая прибыль** – валовой доход за вычетом затраченных средств, в том числе отложенных на восстановление израсходованных средств производства.

**Чистый дисконтированный доход** – общая сумма эффекта за весь планируемый срок действия проекта, приведенная к начальному периоду времени.

**Экономическая прибыль** – разность между валовым доходом и экономическими издержками определенного объема выпуска продукции.

**Экономическая эффективность** – соотношение между затратами и результатами в планово-производственной деятельности: производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

**Экономические издержки** – издержки явные и неявные.

**Экономический цикл** – повторяющиеся на протяжении ряда лет подъемы и спады в уровне экономической активности.

**Экономия от масштаба производства** – прибавка в производительности факторов производства, происходящая в результате разделения труда и сокращения расхода материалов, когда фирма увеличивает объем выпуска продукции.

**Эксперимент** – исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов.

**Эффект** – степень достижения планового результата в процессе производственной и иной деятельности предприятия.

**ЮНИДО (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию)** – специализированное учреждение, цель которого – содействовать промышленному развитию развивающихся стран. Создана в 1966 г.

**Явные издержки** – расходы фирмы на приобретение у внешних поставщиков необходимых производственных ресурсов.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Обязательная литература**

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-метод. пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2005.
2. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студ. вузов / Э.А. Афилов. – Минск: Вышэйш. шк., 2005.
3. Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев. – М.: КНОРУС, 2005.
4. Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Богданова, Е.И. Планирование на предприятии туризма: учебник для вузов / под ред. Е.И. Богданова. – СПб.: Бизнес-пресса, 2005.
6. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: краткий курс / А.И. Ильин, С.В. Касько; под. ред. А.И. Ильина. – 2-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2008.
7. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии / О.Н. Лихачева. – М.: Проспект, 2008.

### **Дополнительная литература**

1. Пивоваров, К.В. Планирование на предприятии: учеб. пособие / К.В. Пивоваров. – 3-е изд. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006.
2. Приказ Минфина РФ от 22 июля 2003 № 67н «О формах бухгалтерской отчетности организации (в ред. от 18.09.2006н)»
3. Сергеев, И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и статистика, 2006.
4. Стратегическое планирование / под. ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» изд-ва «ЭКМОС», 2004.
5. Черняк, В.З. и др. Бизнес-планирование: учебно-практ. пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довиденко. – М.: РДЛ, 2004.

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

ВВЕДЕНИЕ .....	1
Тема 1. СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ .....	4
1.1. Сущность планирования и задачи его изучения .....	4
1.2. Методология и логика планирования .....	5
1.3. Показатели планирования.....	6
1.4. Методы планирования и их особенности.....	9
1.5. Принципы планирования.....	13
1.6. Система планов, их взаимосвязь .....	15
1.7. Роль планирования в системе управления предприятием .....	16
Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	26
2.1. Сущность стратегического планирования .....	26
2.2. Тактическое планирование .....	31
2.3. Определение направления движения (видение, миссия) .....	35
2.4. Общие цели экономической организации .....	36
2.5. Стратегический анализ в организации .....	36
2.5.1. Анализ разрыва.....	37
2.5.2. Анализ динамики издержек.....	38
2.5.3. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла .....	38
2.5.4. Методы анализа, характеризующие увязку различных компонентов внутренней и внешней среды организации .....	43
2.6. Анализ конкурентной позиции организации .....	49
2.7. Роль SWOT-анализа в разработке стратегии .....	51
2.8. Метод ключевых вопросов .....	54
2.9. Метод составления сценариев .....	57
2.10. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) .....	59
2.11. Формирование стратегии .....	60
2.12. Общие конкурентные стратегии .....	66
Тема 3. БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ .....	70
3.1. Сущность бизнес-плана, основные цели разработки .....	70

3.2. Задачи, порядок разработки и структура бизнес-плана .....	71
3.3. Структура и порядок разработки бизнес-плана .....	74
3.4. Оформление и стиль бизнес-плана .....	78
3.5. Бизнес-диагностика и реинжиниринг бизнес-процессов .....	79
<b>Тема 4. СБЫТ ПРОДУКЦИИ И КОММЕРЧЕСКАЯ РАБОТА</b>	
<b>ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>83</b>
4.1. Изучение рынка и маркетинговые исследования .....	83
4.2. Этапы разработки плана маркетинга .....	84
4.3. Сбор и анализ исходной информации .....	87
4.4. Выбор маркетинговой стратегии на планируемый год .....	88
4.5. Составление бюджета маркетинга .....	90
4.6. Планирование сбыта продукции и рекламы .....	91
4.7. Планируемый объем сбыта продукции и цена .....	93
<b>Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА</b>	
<b>ПРОИЗВОДСТВА .....</b>	<b>97</b>
5.1. Разработка годовой производственной программы (номенклатура, ассортимент) .....	97
5.2. Характеристика производственной мощности предприятия .....	100
5.3. Производственный план в бизнес-плане .....	104
<b>Тема 6. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
<b>ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ .....</b>	<b>113</b>
6.1. Организационная схема управления предприятием .....	113
6.2. Кадровая политика предприятия .....	116
6.3. Планирование персонала фирмы .....	122
6.4. Планирование фонда заработной платы .....	128
6.5. Организационный план в бизнес-плане .....	133
<b>Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК</b>	
<b>ПРОИЗВОДСТВА .....</b>	<b>140</b>
7.1. Цели, задачи и содержание планирования издержек .....	140
7.2. Виды себестоимости и методы планирования .....	144
7.3. Планирование материально-технического обеспечения .....	148
7.4. Порядок расчета общепроизводственных и общехозяйственных накладных расходов .....	150
7.5. Планирование снижения себестоимости продукции по технико-экономическим факторам .....	152

Тема 8. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	159
8.1. Цели, задачи, значение финансового планирования .....	159
8.2. Финансовый план в бизнес-плане .....	160
8.3. Инвестиционные издержки предприятия .....	165
8.5. Финансовая оценка предпринимательского проекта .....	169
ГЛОССАРИЙ .....	176
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	188

Учебное издание

Бутовец Нелли Кузьминична

## **ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ (в структурно-логических схемах)**

Учебное пособие

Редактор С.Г. Масленникова  
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать .04.2010. Формат 60×84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. .

Уч.-изд. л. . Тираж экз. Заказ

---

Издательство Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано: множительный участок ВГУЭС

690600, Владивосток, ул. Державина, 57