

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

шпаргалка

Содержание

1. Сущность планирования на предприятии 1аб

2. Значение планирования в современной экономике 2аб

3. Методы планирования 3аб

4. Принципы планирования 4аб

5. Структура планов 5аб

6. Классификация и виды планов 6аб

7. Сущность перспективного планирования 7аб

8. Сущность бюджетного планирования 8аб

9. Сущность календарного планирования 9аб

10. Роль нормативов и норм в планировании 10аб

11. Автоматизация планирования 11аб

12. Финансовое планирование на предприятии 12аб

13. Финансовый план как элемент финансового планирования 13аб

14. Система прогнозов и планов 14аб

15. Производственная программа и ее место в процессе планирования 15аб

16. Бизнес-план предприятия как инструмент планирования 16аб

17. Планирование прибыли предприятия 17аб

18. Налоговое планирование 18аб

19. Понятие «бюджет» 19аб

20. Виды бюджетов 20аб

21. Классификация бюджетов 21аб

22. Преимущества и недостатки бюджетирования 22аб

23. Принципы бюджетирования 23аб

24. Операционные бюджеты 24аб

25. Финансовые бюджеты 25аб

26. Схема бюджетного процесса 26аб

27. Внедрение бюджетирования на предприятии 27аб

28. Стратегическое планирование 28аб

29. Маркетинговое планирование 29аб

30. Планирование себестоимости 30аб

31. Управление планированием 31аб

32. Контроль и анализ выполнения плановых заданий 32аб

33. Основные этапы и модели планирования 33аб

34. Бюджетный период. Типы бюджетов по длительности 34аб

35. Планирование материально-технического обеспечения 35аб

36. Калькулирование. Виды и цели 36аб

37. Виды смет 37аб

38. Планирование развития предприятия 38аб

39. План по труду и заработной плате 39аб

40. Анализ отклонений 40аб

41. Инвестиционный бюджет. Содержание, функции, виды 41аб

42. Значение анализа финансово-хозяйственной деятельности для планирования 42аб

43. Планирование производства 43аб

44. Методы, используемые в сметном планировании 44аб

45. Стратегическое налоговое планирование 45аб

46. Тактическое налоговое планирование 46аб

47. Понятие бюджетного цикла 47аб



48. Планирование риска 48аб

49. Планирование реализации продукции 49аб

50. Информативная база для бизнес-планирования 50аб

51. Планирование баланса компании 51аб

52. Сущность финансовой диагностики в области принятия управленческих решений при планировании 52аб

53. Бюджетирование как элемент мотивации труда 53аб

54. Место бизнес-прогнозов в системе расчетов операционных бюджетов предприятия 54аб

55. Обобщающий расчет финансовой эффективности будущей деятельности предприятия 55аб

56. Организационно-управленческий аспект бюджетного процесса 56аб



<p>1а</p> <p>1. Сущность планирования на предприятии</p> <p>Планирование является одним из важнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании.</p> <p>Планирование представляет собой функцию управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации.</p> <p>Кроме того, анализируются и выявляются факторы, имеющие влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.</p> <p>Таким образом, можно сказать, что планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно также определяет разработку комплекса мероприятий, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятиям. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, которые содержат всю технологическую цепочку. Такая деятельность ос-</p>	<p>2а</p> <p>2. Значение планирования в современной экономике</p> <p>Современная экономика — это среда, где развита конкуренция, где все более быстрыми темпами растет уровень подготовки персонала и совершенствуются информационные технологии. Вследствие чего современная экономика — это среда, где планирование необходимо вне зависимости от масштабов деятельности предприятия. К сожалению, во многих компаниях планированию уделяется очень мало внимания или оно не уделяется вообще, в связи с чем происходят такие нежелательные явления, как недостаток денежных средств для обязательных платежей или недостаток товарно-материальных ресурсов, что приводит к замедлению процесса производства и срыву договорных сроков.</p> <p>Современная экономика устанавливает определенные правила игры, которым необходимо следовать, чтобы получить предельный результат от финансово-хозяйственной деятельности. Это имеет значение для любого предприятия независимо от формы собственности, объемов производства или региональной принадлежности.</p> <p>Исходя из вышесказанного, управление компанией ставит определенные задачи, которым и должно соответствовать развитие экономики. Для предотвращения стихийных процессов, которые могут привести к неблагоприятному результату, необходимо планирование, направляющее экономику в то русло, по которому предприятие идет к прибыли. Прибыль в данном случае — конечная цель движения. Любая финансово-хозяйственная деятельность осуществляется для получения максимального финансового результата.</p>
<p>3а</p> <p>3. Методы планирования</p> <p>Под методами планирования понимают определенный способ, с помощью которого производится процесс планирования и решаются конкретные проблемы.</p> <p>В современной практике различают следующие методы планирования: балансовый, нормативный и технико-экономический.</p> <p>Кроме того, выделяют: программно-целевой, многовариантных расчетов и экономико-математический.</p> <p>Для осуществления планирования на уровне экономики в целом применяют балансовый метод. На уровне отдельных предприятий он также используется посредством составления определенных видов балансов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) материальные (баланс топлива, оборудования, электроэнергии, строительных материалов); 2) трудовые (баланс рабочей силы, баланс рабочего времени); 3) финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, баланс кассовых операций и др.); 4) комплексные (баланс производственной мощности). <p>Нормативный метод представляет собой способ, при применении которого на предприятии в процессе планирования используется целая система нормативов и норм.</p> <p>Это нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, нормы численности, трудоемкости, нормативы использования машин и оборудования, длительность производственного цикла, запасы сырья, нормативы организации производственного процесса, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.</p>	<p>4а</p> <p>4. Принципы планирования</p> <p>Любая теория (и наука) строится на определенных принципах, в связи с чем процесс планирования также основан на ряде научных принципов, которые и определяют направление и содержание плановой работы.</p> <p>Выделяются следующие принципы планирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) единство; 2) непрерывность; 3) гибкость; 4) точность. <p>Принцип единства, комплексности, увязки и координации предполагает комплексный, системный характер процесса планирования. Предприятие представляет собой систему, процесс планирования также носит системный характер, так как все составляющие элементы здесь взаимосвязаны и взаимоувязаны и преследуют одну и ту же цель — ту, которая поставлена перед всем предприятием.</p> <p>Принцип непрерывности имеет такое название в связи с тем, что процесс планирования это не единовременное действие, это непрерывный, постоянный процесс, планы сменяют друг друга по схеме и логической увязки. Непрерывный характер планирования связан с существованием различных причин и факторов, влияющих на финансово-хозяйственное состояние, т. е. необходимостью предвидения будущего для защиты компании, необходимостью постоянных логических корректировок как в постановке целей, так и в формировании схемы действий по достижению этих целей. Кроме того, собственное представление о возможностях также может носить переменчивый характер. Вот почему планирование есть непрерывный процесс.</p>

26 Развитие экономики происходило под влиянием субъективного фактора. Причем любые действия имели под собой какую-то основу, т. е. запланированный результат. Ведь даже физические лица в основном строят планы на будущее, что же можно говорить о хозяйствующем субъекте, целом механизме, который функционирует для какой-то поставленной цели и в котором участвуют трудовые, материальные и финансовые ресурсы.

Основными элементами построения плана являются: определение перспектив, анализ сложившейся ситуации и определение программы мероприятий для достижения поставленных целей. Взаимосвязь этих элементов направлена на процесс прогнозирования и даже, можно сказать, предвидения.

Обладание достаточным объемом знаний и опыта, умение анализировать сложившуюся ситуацию и проектировать ее на будущее позволяет предвидеть и прогнозировать финансово-хозяйственное развитие. Экономическая система многогранна, это целый механизм процессов, которые и представляются как факторы, влияющие на устойчивость и планомерность финансово-хозяйственной деятельности компании. Планирование призвано проанализировать все эти факторы и отразить их для полноты представления состояния и возможности развития предприятия. Вот почему требования к процессу планирования чрезвычайно жестки.

46 **Принцип гибкости** основан на переменчивости и стихийности экономической ситуации, что необходимо учитывать при управлении компанией. Планирование призвано как раз подстраиваться под эти изменения и процессы, какую бы амплитуду они не имели. Принцип гибкости означает, что любой план может быть изменен в зависимости от внешней и внутренней ситуации. При формировании плана необходимо учитывать все факторы, которые могут в той или иной степени повлиять на процесс деятельности и финансовый результат предприятия.

Суть принципа участия напрямую зависит от принципа единства планирования. Этот принцип означает, что каждая структурная единица, каждый субъект этой единицы должен участвовать в процессе планирования независимо от участка работы, за который он отвечает. Так как процесс планирования затрагивает непосредственно всех работников предприятия, то и вносить свой вклад должны все. Иначе полнота отражения информации, а следовательно, качество планирования могут быть недостаточно эффективными.

Принцип научности означает, что процесс планирования должен быть научно обоснован, должен формироваться на основе достоверной информации и научных методах. Более того, этот принцип основан на идее о том, что в планах должны учитываться передовые разработки науки и техники, а также опыт работы других предприятий, достигших высоких результатов в своей деятельности.

Принцип обоснованности целей предполагает, что непосредственно сам процесс планирования, а также все его звенья и участники преследуют определенные цели, которые сводятся в одну главную цель — цель предприятия на будущий период. Важным моментом является то, что посредством анализа необходимо выделить те элементы этого процесса, от которых зависит результат планирования.

16 новывается на обнаружении и прогнозировании спроса потребителей, анализе и оценке имеющихся в наличии ресурсов и перспектив развития конъюнктуры. Отсюда следует необходимая увязка планирования с маркетингом и контролем для постоянной корректировки показателей производства и сбыта в связи с изменениями спроса на рынке. Планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования и программирования.

Процесс планирования подразумевает постановку определенных целей, разработку мероприятий по достижению этих целей, а также политику предприятия на долгосрочную перспективу.

Для управления планирование является собой этап, от которого во многом зависит развитие.

Большое влияние на планирование оказывает грамотность руководства, квалификация специалистов, вовлеченных в данный процесс, достаточность ресурсов, необходимых для осуществления процесса (компьютерная техника и пр.), информативная база.

Конечно, иногда факторы, оказывающие влияние на процесс планирования на предприятии, зависят от специфики деятельности, от региональной принадлежности, но при наличии квалифицированного кадрового состава и компетентного руководства все недостатки могут быть ликвидированы в короткие сроки.

36 Для осуществления планирования реализации готовой продукции, производственных издержек, программы производства и других плановых разделов используется технико-экономический метод планирования.

Факторы, которые необходимо учитывать при данном методе планирования:

- 1) технические — внедрение новейшей техники и технологий, материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и т. п.;
- 2) усовершенствование организации производства и труда;
- 3) сдвиг объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- 4) рыночные (инфляция);
- 5) особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

Планирование подразделяется также на технико-экономическое и оперативное. Техничко-экономическое призвано направлять и осуществлять организацию производственно-хозяйственных направлений для определения развития в целом и результатов производства. Кроме того, технико-экономическое планирование представляет собой платформу для оперативного планирования, которое призвано увязывать в календарном плане процессы производства, учитывая изготовление продукции по этапам, срок обработки, сборки.

Необходимо отметить, что технико-экономическое и оперативное планирование тесно взаимосвязаны между собой, что и определяет принцип единства, непрерывности и комплексности процесса планирования в целом.

<p>5а 5. Структура планов</p> <p>Структура планов зависит от таких факторов, как функция предприятия, а также его внутренняя административно-хозяйственная структура. Каждое структурное подразделение разрабатывает собственный план, который в итоге сводится в общий план предприятия. Необходима отлаженная система сбора информации с каждой службы для более точного планирования. Это сложный процесс, но его отладка приводит к прогнозированию с наименьшим процентом отклонений в дальнейшем от фактических данных, что сокращает риск возникновения негативных факторов, влияющих на снижение финансового результата в целом.</p> <p>Как правило, ситуация иногда складывается таким образом, что одна служба предприятия не осведомлена о том, что входит в обязанности другой.</p> <p>Эти структурные подразделения работают по одному заданию, указанному в плане, что и связывает их. Наиболее эффективным направлением планирования является такое, которое учитывает все необходимые правила, а именно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) обоснование всех элементов и этапов плана; 2) контроль четкого исполнения плана его участниками; 3) постоянный учет и контроль, а также внесение корректировок в план и его исполнение. <p>Планы можно сгруппировать следующим образом.</p> <p>По срокам исполнения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оперативно-календарные; 2) текущие; 3) среднесрочные; 4) долгосрочные; 5) стратегические. <p>По назначению:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) производственные (производство готовой продукции); 	<p>6а 6. Классификация и виды планов</p> <p>Планирование классифицируется следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) по степени охвата; 2) по содержанию (стратегическое планирование, подразумевающее выявление новых возможностей, тактическое планирование, оперативное планирование — осуществление мероприятий по реализации планируемых возможностей); 3) по объекту планирования; 4) по сферам деятельности (производство, маркетинг, научно-исследовательские работы и т. д.); 5) по охвату; 6) по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное); 7) по степени жесткости и гибкости. <p>Принципы планирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) полнота; 2) детализация; 3) точность; 4) простота и ясность; 5) непрерывность; 6) эластичность и гибкость; 7) выравнивание; 8) экономичность. <p>Управленческий подход к процессу планирования осуществляется посредством определения и постановки задач и критериев, определения вспомогательных средств планирования, способов согласования, а также направлений и методов.</p> <p>Для осуществления процесса планирования необходимо определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) объект планирования; 2) субъект планирования; 3) период планирования; 4) средства планирования; 5) методику планирования;
<p>7а 7. Сущность перспективного планирования</p> <p>В настоящее время сущность перспективного планирования приобрела весомое значение. Этот вид планирования имеет отличие от других. Перспективный план — это план, разрабатываемый на период 10—20 лет (наиболее распространенный вариант — 10-летний план). Перспективное планирование предусматривает прогноз долгосрочного характера, т. е. развитие предприятия в перспективе.</p> <p>Основные задачи, которые помогает решать перспективное планирование, выглядят следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выделение источников финансирования инвестиционных вложений, их размеры и направления; 2) внедрение передовых разработок техники и технологий; 3) диверсификация производства; 4) капиталовложения в международном масштабе в случае расширения рынка; 5) совершенствование управленческой структуры, кадровой политики. <p>В современных условиях, когда развитие экономики может происходить стихийно и непредвиденно, перспективное планирование призвано определять количественные показатели в отличие от других видов планирования, отражающих качественные показатели. Система перспективного планирования включает в себя такие виды планов, как долгосрочные и стратегические. В системе долгосрочного планирования используется метод применения фактических результатов за истекшие периоды с оптимистическим прогнозом, с некоторым завышением показателей на будущее. Стратегическое пла-</p>	<p>8а 8. Сущность бюджетного планирования</p> <p>Наиболее эффективным видом планирования, отражающим основные цели предприятия и имеющим наибольшую точность, является среднесрочное планирование. В планах отражаются основные задачи предприятия, производственная стратегия в целом и с разбивкой по структурным подразделениям (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции), стратегия сбыта продукции (уровень эффективности старой системы сбыта и возможность внедрения новой с разработкой соответствующих мероприятий), финансовая стратегия (объемы и направления инвестиций, источники финансирования, политика в области ценных бумаг), кадровая политика (структура и численность штата, профессиональная подготовка и должностные обязанности), расчет объема необходимых материально-технических ресурсов. Среднесрочные планы призваны определить основную политику предприятия на текущий период, осуществить разработку мероприятий, направленных на достижение поставленных целей в долгосрочной перспективе. Они отражают детализацию видов продукции, политику в области капиталовложений и источников финансирования.</p> <p>Текущее планирование представляет собой детальное прогнозирование на краткосрочный период. В основном такие планы составляются на один год, являясь оперативной информацией с наивысшим уровнем точности и наименьшим процентом отклонений и погрешностей. Они отражают разработанные программы маркетинговых структур, запланированные научные исследования, производственные программы и мате-</p>

66 6) согласование планов.

Принадлежность того или иного плана к определенному виду зависит от того, к какому циклу управления он относится. Функции управления в своей взаимосвязи образуют некоторый цикл:

анализ — планирование — организация — учет — контроль — регулирование — анализ.

В зависимости от характера поставленных и решаемых задач в теории различают следующие виды планирования: стратегическое, среднесрочное, текущее.

В зависимости от информации, получаемой из планов, различают финансовые и производственные планы, которые в совокупности составляют генеральный план предприятия, охватывающий деятельность в целом. Необходимо отметить, что финансовое планирование основывается на планировании производственном и стратегическом. Стратегическое в данном случае подразумевает постановку задач и целей, определение направлений деятельности. При составлении производственных планов за основу берется информация из стратегического плана. Производственные планы подразумевают определение политики: инвестиционной, маркетинговой, научно-исследовательской.

При стратегическом планировании выделяются следующие цели:

- 1) рыночные (определение рынка сбыта продукции);
- 2) производственные (использование какого уровня техники и технологий позволят достичь необходимого качества продукции и запланированных объемов производства);
- 3) финансово-экономические (определение источников финансирования и прогнозирование результата деятельности);
- 4) социальные (степень удовлетворения конечным продуктом производства определенных социальных слоев и общества в целом).

86 риально-техническое обеспечение. Источниками информации для текущих планов выступают календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые отражают поставленные руководством предприятия цели и задачи на ближайшее будущее. Календарные планы-графики составляются обычно на ближайший месяц на основе планируемых заказов по уже заключенным договорам или по вновь заключаемым. Здесь отражается также обеспечение производства материально-техническими ресурсами, инвентаризация имеющегося оборудования, приобретение нового и ремонт старого, строительство и т. д. В планы по сбыту включаются расходы на экспорт, лицензирование и техническое обслуживание и услуги.

Оперативные планы или бюджеты составляются на короткий срок, в основном на месяц. Основой для их формирования является производственная программа, расходы по обеспечению производства, прогноз сбыта. Текущее планирование обладает наибольшей точностью расчетов в связи с тем, что составить план на ближайшее будущее гораздо проще, чем составить план долгосрочного характера. Это связано с тем, что для планирования в долгосрочной перспективе необходимо знание не только возможностей собственного предприятия, для этого необходимо уметь анализировать развитие экономики страны. Ведь изменения в налоговом законодательстве, например, могут существенно изменить как структуру, так и результат плана.

56 2) коммерческие (рынки сбыта продукции и обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами);

- 3) планы инвестиций и планы, направляющие на техническое развитие;
- 4) планы по труду, заработной плате, социальному обеспечению персонала.

По уровням управления:

- 1) общеприемлемые;
- 2) цеховые;
- 3) планы работ структурных подразделений.

По видам продукции, работ, услуг:

- 1) освоенного производства;
- 2) осваиваемого производства;
- 3) планируемого к освоению в будущем.

Бизнес-план предприятия имеет следующую структуру:

- 1) краткое описание бизнес-плана;
- 2) стратегия бизнеса (управленческая структура, организация бизнеса, цели касательно качества и видов продукции, квалификационная подготовка персонала);
- 3) маркетинговая стратегия и определение рынков сбыта (анализ конкурентоспособной среды, потребительского спроса, выявление сильных и слабых сторон бизнеса, эффективность сектора экономики);
- 4) эксплуатация и производство (планы развития, оценка производственных мощностей и т. д.);
- 5) управленческий процесс (количественный и качественный показатель команды управления);
- 6) финансовая политика (определение денежных потоков, уровень прибыльности производства и т. д.);
- 7) определенные факторы риска (наличие технических и финансовых рисков, расчет точки безубыточности и коэффициентов, характеризующих финансовое состояние);
- 8) приложения.

76 нирование предусматривает комплексное изучение проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, на основании чего и формируются плановые показатели. При разработке планов за основу берутся:

- 1) анализ перспектив с учетом факторов, влияющих на результат производства;
- 2) анализ конкурентоспособности продукции;
- 3) выбор стратегии и определение приоритетов для достижения эффективности деятельности предприятия;
- 4) анализ существующих видов деятельности и анализ новых, более результативных видов.

При разработке стратегии необходимо учитывать возможности предприятия.

При долгосрочном планировании разрабатываются планы действий и финансовых результатов, к которым необходимо стремиться в течение планового периода. По истечении отчетного периода, фактические показатели сравниваются с плановыми, выявляются отклонения и факторы, повлиявшие на эти отклонения.

Долгосрочное планирование подразумевает прогноз финансового состояния на долгосрочный период, и это достаточно трудоемкий процесс, так как здесь необходимо учитывать не только план развития предприятия, но и развитие экономики в целом. Именно от полноценного анализа и учета всех (даже самых незначительных) деталей зависит успех перспективного планирования. Текущее планирование определяет развитие предприятия в краткосрочном периоде. Стратегический план формируется на основе стратегии предприятия, что подразумевает решения относительно сфер и направлений деятельности. Такие планы разрабатываются руководством высшего звена.

<p>9a 9. Сущность календарного планирования</p> <p>Сущность календарного планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Календарный план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.</p> <p>Календарное планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости от того, какова необходимость их на данном предприятии; 2) распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло- и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции; 3) обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев. <p>Одной из важнейших функций оперативного календарного планирования является разделение работы по рабочим местам, которое осуществляется поэтапно: сначала в цехах, потом на участках и только потом в бригадах. Это необходимо для четкого обеспечения выполнения заданий производственной программы,</p>	<p>10a 10. Роль нормативов и норм в планировании</p> <p>Нормы и нормативы являются обязательными при планировании деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.</p> <p>Теоретически понятие «норма» — это «научно доказанная мера затрат живого или общественного труда на создание единицы продукции или выполнение заданного объема работ».</p> <p>Понятие «норматив» означает степень использования ресурса на какую-либо единицу измерения.</p> <p>Виды норм и нормативов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) нормативы трудовые; 2) нормативы расхода сырья, материалов, топлива; 3) нормативы использования машин, оборудования и т. д.; 4) нормы производственной организации (длительности цикла производства и т. д.); 5) социально-экономические нормы и нормативы. <p>Система норм и нормативов представляет собой некоторую платформу для планирования. Именно с использованием норм и нормативов составляются балансы расходов материально-технических ресурсов, балансы потребления энергии и т. д. Существует классификация норм:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) по степени детализации: <ol style="list-style-type: none"> а) специфицированные; б) сводные; 2) по методу разработки: <ol style="list-style-type: none"> а) расчетно-аналитические; б) опытные; в) опытно-статистические.
<p>11a 11. Автоматизация планирования</p> <p>Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования. Ведь фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи. Руководителям, менеджерам и экономистам компаний, формирующим планы и отвечающим за их точность и своевременность (вне зависимости от принадлежности компаний к различным рыночным нишам), а также бухгалтерским службам (для которых настоящее время имеются разнообразные высококлассные вспомогательные программы), нужен программный вариант, способный оказать реальную помощь в повышении благосостояния их предприятий. Прежде всего они нуждаются в помощи при подготовке развернутого плана (бизнес-плана) предстоящей работы с оценкой потребностей в финансовых, трудовых и материальных ресурсах, необходимых для решения поставленной задачи на любой актуальный период времени — декаду, месяц, квартал, полугодие или год.</p> <p>Важнейшими вопросами при формировании планов являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) учет специфики предприятия (например, в одном производстве изготавливается готовая продукция, а в другом продукция идет на переработку для выпуска иных изделий); 2) расчет себестоимости продукции (работ, услуг), т. е. информация о том, какие расходы и в каком объеме будут понесены в процессе основной деятельности компании. <p>Существует еще один аспект автоматизации планирования — это возможность составления нескольких</p>	<p>12a 12. Финансовое планирование на предприятии</p> <p>Финансовое планирование — один из наиболее основных инструментов планирования в целом. Это связано с тем, что прогноз движения денежных потоков позволяет определить, каковы финансовые возможности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, достаточно ли собственных средств для покрытия всех текущих и обязательных расходов.</p> <p>В современных условиях, когда экономика страны носит стихийный характер, т. е. имеет место принцип неожиданности, финансовое планирование необходимо для защиты предприятия от влияния негативных внешних факторов, для обеспечения финансовой устойчивости, достижения высокого результата финансово-хозяйственной деятельности. В рыночной экономике, где развита конкуренция, где налоговое законодательство сурово в своих нормах, планирование позволяет защитить предприятие и обезопасить от неожиданного ухудшения финансового состояния и, возможно, даже банкротства.</p> <p>Несмотря на свою важнейшую роль в современной экономике и развитии предприятия, финансовое планирование для достижения наилучшего результата должно претерпеть изменения. Ведь если рассмотреть исторический фактор, нельзя не отметить, что ранее планы предприятий ориентировались больше не на собственные потребности и цели, а в основном на планы народного хозяйства страны, т. е. решения принимались не руководством того или иного предприятия, а руководством страны, которое и задавало ритм всему. Сегодняшняя экономика открывает большие возможности. От мощностей предприятия, грамотно-</p>

106 Чаще всего на предприятиях, особенно с массовым производством, принимается отдельный специалист-нормировщик, иногда эту функцию совмещает какой-либо другой работник. Необходимые для использования в процессе планирования нормы и нормативы заносятся в программу в качестве базы, откуда и берутся затем при составлении краткосрочных и долгосрочных планов. В качестве примера можно привести использование удельных затрат на единицу готовой продукции для формирования плана использования материально-технических ресурсов.

Нормы расходов материалов включают:

- 1) основной или полезный расход материала;
- 2) дополнительные затраты, понесенные в ходе технологического процесса;
- 3) те производственные затраты, которые не связаны с технологическим процессом.

Коэффициент использования материала (отношение чистой массы изделия к норме расхода) является особо значимым показателем. Нормы материалов используются при планировании закупок материально-технических ресурсов на предприятии. При составлении такого вида планов учитываются размеры складов, сроки и порядок поставок и т. д. Использование норм и нормативов необходимо в процессе планирования. Ведь даже при получении заказа на изготовление продукции (что касается производственных предприятий) для расчета цены необходимо руководствоваться нормами. Планирование расходов на ГСМ также подразумевает использование норм. В какой-то степени применение норм и нормативов при планировании облегчает работу специалистов, ведь есть нормативный базис, который нужно проанализировать и отклоняться от которого можно лишь незначительно. Конечно, существуют отклонения фактических данных от нормативных, но все же нельзя приуменьшать роль норм и нормативов в планировании на предприятии.

126 сти руководства, квалификации кадрового состава зависит как вся деятельность компании, цели, которые ставятся в краткосрочной и в долгосрочной перспективах, так и непосредственно сам результат этой деятельности.

При планировании необходимо анализировать конъюнктуру рынка, прогнозировать наступление тех или иных событий, положительно или отрицательно влияющих на развитие предприятия. Ведь целью любой деятельности является получение максимальной прибыли, т. е. эффективная деятельность, именно поэтому финансовое планирование призвано отражать и анализировать все имеющиеся трудовые и финансовые ресурсы, от которых зависит выполнение того или иного заказа.

Финансовое планирование позволяет увидеть, сколько денежных средств необходимо затратить для нормального функционирования производства и сколько денежных средств планируется получить от реализации продукции, работ, услуг. Финансовое планирование позволяет предвидеть наличие дефицита или профицита средств у предприятия в будущем.

Финансовое планирование отражает получение финансов — как собственных, так и привлекаемых, а также направление их на увеличение производственного капитала.

96 сохранения ритмичности работы предприятия, а также каждого структурного подразделения.

Более сложной функцией для оперативного календарного планирования является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной производительности оборудования (действующего) и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, имеющие один квалификационный разряд, но с помощью различных технических средств, выполняют за разное время. Это объясняется тем, что на производительность труда влияет огромное количество факторов, включая как навыки, так и обеспеченность техническими средствами и т. д. Каждый из вариантов распределения отличается от другого величиной трудовых и денежных затрат, календарным циклом, в течение которого работы должны быть выполнены.

Календарное планирование, как и любой другой вид планирования, позволяет упорядочить и повысить эффективность процесса производства. С помощью него структурные подразделения четко осведомлены о том, какие работы и когда планируется выполнить для получения максимальной прибыли и сохранения договорных отношений. Распределение по периодам, выявление принадлежности того или иного процесса к определенному периоду носит уточняющий характер для планирования в целом, ведь даже незначительное изменение периода (скажем, сдвиг с конца месяца на начало следующего) может привести к нежелательным последствиям.

116 видов планов для детального анализа, сравнения и затем выбора наиболее оптимального. Ведь если план составлен в одном неавтоматизированном варианте, то будет достаточно сложно сделать другой вариант. Если же план составлен в специальной программе, то все упрощается. Возможно формирование нескольких вариантов для полноценного анализа перспектив развития предприятия. Кроме сравнительного анализа, к преимуществам автоматизации относится также возможность выявления причин и факторов, влияющих на тот или иной результат. Кроме того, программу всегда можно переработать без ущерба для исходных данных, т. е. возможна корректировка в зависимости от выявленных в ходе планирования недостатков.

Таким образом, для наибольшей точности, а также для сокращения времени подготовки программные продукты для планирования необходимы. Ведь с их помощью качество планов повышается, а следовательно, повышается эффективность деятельности предприятия.

В последнее время все больше и больше предприятий использует программные продукты для планирования деятельности. И это логично, ведь сейчас практически не осталось компаний, которые ведут бухгалтерский учет вручную, процесс же планирования сегодня стал многогранным и сложным процессом, и от его эффективности подчас зависит развитие предприятия.

13а 13. Финансовый план как элемент финансового планирования

Финансовые процессы, рассматриваемые в краткосрочном периоде, находят свое отражение в финансовом плане, который представляет собой план движения денежных средств или, как его еще называют, план доходов и расходов.

Для формирования финансовых планов на предприятии необходимо наличие финансовой службы, прямой обязанностью которой является контроль денежных потоков. Для осуществления такого контроля необходимо составление прогнозов на определенный период времени, в качестве такого прогноза и выступает финансовый план.

Кроме плана доходов и расходов (прямой метод анализа движения денежных средств), наиболее распространенного, некоторые предприятия используют также финансовый план, который отражает степень влияния статей баланса на остаток денежной наличности. Такой план формируется на основе анализа движения денежных средств косвенным методом.

Основанием для составления любого финансового плана является информация, полученная от производственных служб. Это программа производства, смета предприятия, планируемая выручка, а также прогнозный финансовый результат. Это необходимо для составления подробного финансового плана, где будут отражены все статьи расходов предприятия, которые существуют на настоящий момент и те, которые могут возникнуть в будущих периодах.

Для наибольшей наглядности весь финансовый план (как в доходной, так и в расходной его части) подразделяется на виды деятельности: текущая, инвестицион-

14а 14. Система прогнозов и планов

Теория выделяет стандартную систему прогнозов и планов. Годовой план любого предприятия представляет собой прогноз и программу финансовой, хозяйственной и производственной деятельности. Он состоит из следующих элементов:

- 1) план маркетинга;
- 2) производственная программа;
- 3) техническое развитие и организация производства;
- 4) повышение экономической эффективности производства;
- 5) нормы и нормативы;
- 6) капитальные вложения и капитальное строительство;
- 7) материально-техническое обеспечение;
- 8) труд и кадры;
- 9) себестоимость, прибыль и рентабельность производства;
- 10) фонды экономического стимулирования;
- 11) финансовый план;
- 12) план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;
- 13) социальное развитие коллектива.

Вся система прогнозирования и планирования построена на долгосрочном определении основных направлений экономики.

Необходимо отметить, что сложный процесс выбора стратегии предприятия наиболее эффективен в случае использования системы планов и прогнозов. Функционирование системы долгосрочного планирования возможно в случае использования взаимосвязанных плановых документов, содержащих в себе цели и стратегию

15а 15. Производственная программа и ее место в процессе планирования

Производственная программа является первоначальным этапом при разработке бизнес-плана предприятия. Именно с нее начинается планирование финансово-хозяйственной деятельности.

Как и все остальные виды планов, производственная программа появляется в результате определения и постановки целей предприятия, таких как:

- 1) получение максимальной прибыли;
- 2) удовлетворение рынка сбыта продукции;
- 3) снижение издержек производства и т. д.

Производственная программа должна содержать информацию по загрузке производства, объему выпуска готовой продукции, а также сроки поставок потребителям. Следовательно, от нее зависит построение планов: материально-технического снабжения, труда и заработной платы, финансового плана, плана капитальных вложений, плана сбыта и т. д.

Процесс оптимизации производственной программы заключается в получении высокой рентабельности. Для этого одного изучения затрат недостаточно. Необходимо анализировать, каким образом затраты влияют на выручку от продаж.

План производства содержит в себе показатели производства и реализации продукции с разбивкой на номенклатуру, ассортимент и качество по календарным периодам.

Целью данного вида плана является соблюдение договорных сроков по поставке продукции с учетом имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов.

Производственную программу разрабатывают экономические службы на основании информации, пред-

16а 16. Бизнес-план предприятия как инструмент планирования

Бизнес-план — это план предприятия на будущее. Он отражает цели и перспективы предприятия. В нем содержатся оценка, анализ и прогноз рынка сбыта, слабых и сильных сторон производства.

Бизнес-план может составляться как отдельно по инвестиционным проектам, так и по деятельности предприятия в целом. Он имеет огромную ценность для определения эффективности производства и часто служит основанием для принятия инвесторами решения относительно финансирования.

Совсем недавно для получения кредита предприятиям достаточно было представить лишь пару страниц технико-экономического обоснования, которые фактически не являлись решающими при принятии решений о предоставлении кредита, сейчас же все больше российских банков требуют бизнес-план, на который и опираются при рассмотрении организаций в качестве кредитозаемщика.

Бизнес-план выступает главным инструментом планирования, ведь на основании его формируются все остальные виды планов. Он дает представление о состоянии дел на сегодняшний день и о том, чего может достичь предприятие или отдельный проект в будущем.

В настоящее время многие предприятия считают бизнес-план основным элементом управления производством, для чего нанимают высококвалифицированных специалистов. Ведь грамотно составленный бизнес-план не только отражает экономическую ситуацию на предприятии, но и прогнозирует развитие или деградацию, а также помогает привлечь внешнее финансирование.

146 фирмы. Стратегический план или план деятельности характеризует основную цель деятельности, он выступает ориентиром для остальных видов планов. Кроме того, он является в некоторой степени ограничителем для принятия каких-либо управленческих решений. Разрабатывается он на срок от трех лет и более (по необходимости). Подсистема стратегического планирования основывается на программах и проектах.

Программы содержат информацию о разработке и внедрении новых видов продукции, информационных и организационных структур. Каждая программа опирается на соответствующий проект, который имеет определенную стоимость, график внедрения и технико-экономические параметры.

План развития формируется на более короткий срок (от одного до пяти лет). Важнейшей ролью данного вида плана с позиций стратегии фирмы является определение перспектив деятельности, возможного уровня совершенствования, расширения производства, освоения новых видов деятельности, использования новых технологий. План развития детализирует возникновение производных планов:

- 1) план диверсификации (освоение выпуска новых видов продукции);
- 2) план научно-исследовательских работ (разработка принципиально новых технологий и т. д.);
- 3) план ликвидации (определение факторов, тормозящих развитие, т. е. тех, от которых нужно освободиться).

Система планов включает также тактические планы, которые увязаны со стратегическими планами, но не входят в их структуру. Тактические планы призваны опередить такую тактику действий, при которой выпускаемая продукция будет находить своего потребителя.

166 Бизнес-план помогает:

- 1) получать ясную картину финансового состояния предприятия;
- 2) принимать важные управленческие решения;
- 3) получать представление о рынке сбыта и системе маркетинга;
- 4) предвидеть и избегать трудности в процессе деятельности;
- 5) ставить конкретные задачи;
- 6) расширять производство;
- 7) привлекать внешнее финансирование при недостатке собственных ресурсов.

Таким образом, бизнес-план представляет собой информативную базу для принятия решений управленческого характера по подъему эффективности деятельности предприятия и получения максимальной прибыли. Бизнес-план включает в себя прогноз выручки предприятия, себестоимости по изготовлению продукции, оказанию услуг, финансового результата, налоговых платежей; позволяет определить возможность увеличения кадрового состава и т. д.

Что касается инвестиционных проектов, бизнес-план отражает сведения о фирме, о стратегии маркетинга, продажах, производстве и о финансовых перспективах. Бизнес-план инвестиционного проекта позволяет руководству как можно более выгодно представить картину финансового состояния предприятия инвесторам для привлечения дополнительного финансирования. В создании бизнес-плана должны участвовать все службы предприятия.

Для достижения наибольшей точности каждый отдел должен представить информацию по тому участку работы, за который он отвечает. Только тогда бизнес-план может стать основным элементом при принятии управленческих решений.

136 ная, финансовая. Это необходимо для определения направления денежного потока.

Кроме того, при планировании денежных ресурсов нужно учитывать инфляционные процессы.

Это в наибольшей степени приближает такой вид плана к реальности.

Структура баланса доходов и расходов такова:

- 1) поступления денежной наличности по видам деятельности. Это собственные средства предприятия, полученные в форме выручки от реализации продукции (работ, услуг), а также привлеченные источники (кредиты и займы, поступления из бюджета). В составе данного раздела отражаются такие статьи, как выручка от реализации продукции (работ, услуг), выручка от реализации имущества, полученные займы и кредиты, финансовая помощь и т. д.;
- 2) расходы и отчисления. В разделе отражается использование финансовых ресурсов, т. е. денежные расходы предприятия, сгруппированные по видам деятельности. Основные статьи, включаемые в этот раздел: материально-технические расходы, заработная плата сотрудников, налоги и сборы, коммунальные платежи, расходы на аренду, ремонт основных производственных фондов, транспортные расходы, приобретение основных средств и нематериальных активов, погашение кредитов и займов, а также процентов, начисленных по долговым обязательствам, и т. д.

156 ставленной отделом маркетинга и производственно-диспетчерским отделом. Конечно, отклонения от фактических данных будут возможны по причине нормирования показателей и наличия различных факторов, влияющих на отклонение этих показателей в ту или иную сторону.

Задачи производственной программы заключаются в следующем:

- 1) определение цены на продукт;
- 2) выделение производственных затрат;
- 3) загрузка производства;
- 4) определение производственных мощностей.

От точности составления производственной программы зависит весь план предприятия, так как здесь взаимосвязаны как сроки, так и объемы производства. Основными разделами производственной программы являются:

- 1) план производства продукции предприятия;
- 2) план выпуска продукции на экспорт (если таковой имеется);
- 3) план повышения качества продукции;
- 4) план реализации продукции.

При подготовке программы производства необходимо руководствоваться следующими вопросами:

- 1) какова стратегия предприятия на перспективу;
- 2) какова специализация отрасли данного производства;
- 3) каковы рынки сбыта продукции, выпускаемой на предприятии.

Контроль выполнения производственной программы — это по большому счету контроль выполнения всего бизнес-плана предприятия. В связи с этим после утверждения программы необходимо не только доведение ее до производственных служб, но и оперативный контроль ее исполнения.

<p>17a</p> <p>17. Планирование прибыли предприятия</p> <p>Прибыль представляет собой основу деятельности любого предприятия. Каждая организация, будь то сфера услуг или производство, стремится максимально увеличить финансовый результат. В связи с этим планирование прибыли занимает одно из важнейших мест в системе планирования.</p> <p>Прибыль планируется по видам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) от продажи продукции и товаров; 2) от реализации прочей продукции и услуг нетоварного характера; 3) от реализации основных средств; 4) от реализации другого имущества и имущественных прав; 5) от оплаты выполненных работ и оказанных услуг и т. д.; 6) от внереализационных операций. <p>Планирование прибыли осуществляется по следующим методам.</p> <p>1. Метод прямого счета (самый распространенный метод), когда финансовый результат исчисляется как разница между выручкой предприятия (без учета НДС) и полной себестоимостью за соответствующий период.</p> <p>2. Аналитический метод, сущность которого заключается в анализе влияния на финансовый результат различных факторов. Метод осуществляется в три последовательных этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определение рентабельности путем деления прибыли за отчетный период на себестоимость продукции за тот же период; 2) исчисление объема товарной продукции в рассчитываемом периоде по себестоимости отчетного го- 	<p>18a</p> <p>18. Налоговое планирование</p> <p>Взаимоотношения государства и налогоплательщиков нельзя оставить без внимания, так как на сегодняшний день эта проблема остро стоит и скорее всего будет актуальной еще очень долго. Чем жестче налоговое законодательство, тем теснее связь между налоговым планированием и теневой экономикой. В целом налоговое планирование должно создать систему управления, при которой будут сглажены (а возможно) и ликвидированы риски, связанные с современной системой налогообложения.</p> <p>Любая деятельность связана с налогами, вот почему любой руководитель пытается манипулировать ими, следовательно, налоговое планирование должно стать обязательным инструментом системы менеджмента.</p> <p>Проблема налогового планирования — одна из немногих серьезнейших проблем финансовой науки, когда практические действия опережают создание теоретической базы, вследствие чего наблюдается отсутствие единства понимания данного термина</p> <p>Проблема налогового планирования рассматривается лишь с позиций практических рекомендаций бухгалтерам, экономистам, финансистам, рассматривающих возможности снижения налоговых отчислений.</p> <p>Налоговое планирование выполняет функцию организации налогообложения на предприятии с целью получения максимальной прибыли при минимизированных затратах. Налоговое планирование — это часть системы финансового планирования, один из ее элементов.</p> <p>Еще одной функцией налогового планирования является оптимизация налогообложения, разработка механизмов платежей в бюджет, анализ управленче-</p>
<p>19a</p> <p>19. Понятие «бюджет»</p> <p>Понятие «бюджет» в современных условиях получило широкое распространение. Сегодня оно стало очень знакомым и близким понятием. Это связано с тем, что функция бюджета чрезвычайно полезна для контроля над деятельностью предприятия, для избежания непредвиденных ситуаций, для понимания того, на какой стадии развития находится компания.</p> <p>Процесс бюджетирования осуществляет функцию достижения поставленных целей и задач посредством планирования и распределения имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов (в натуральных и финансовых показателях). Кроме того, процесс бюджетирования выступает как инструмент анализа управленческих решений, осуществляет контроль их исполнения, оценивает результативность и целевое использование активов компании.</p> <p>Бюджетирование — это тот инструмент планирования, который не только позволяет предвидеть развитие предприятия в будущем, но и контролирует исполнение (добросовестное и качественное) поставленных целей.</p> <p>Основной проблемой бюджетирования, как и планирования, является неопределенность и, как следствие, страх невозможности прогнозирования.</p> <p>Но это именно тот важнейший стимул, который и толкает к процессу планирования, заставляет осмыслить и оценить его необходимость.</p> <p>Идея бюджета заключается в создании структуры доходов и расходов, планировании их в рамках этой структуры, сопоставлении планируемых данных с фактическими.</p> <p>Одним из достоинств бюджета является его наглядность, облегчающая понимание его любым пользова-</p>	<p>20a</p> <p>20. Виды бюджетов</p> <p>С позиций количественных оценок планирование деятельности предприятия представляет собой так называемый генеральный бюджет, который состоит из взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Операционные бюджеты имеют значение для планирования текущей деятельности, а также контроля исполнения, часто используются руководителями структурных подразделений. Что касается финансовых бюджетов, то они предназначены для руководителей высшего звена, а также для руководителей финансовых служб.</p> <p>Непосредственно сам процесс в среднесрочной и краткосрочной перспективах и называется процессом бюджетирования.</p> <p>Формирование бюджета осуществляется финансовой службой предприятия, выполняющей контрольную функцию наряду с руководством, однако необходимо заметить, что в подготовке бюджета задействуются и другие структурные подразделения, которые впоследствии отвечают за его исполнение.</p> <p>Конечно, не все виды бюджетов входят в компетенцию финансистов, однако последние должны знать содержание каждого бюджета.</p> <p>Теория выделяет следующие виды бюджетов.</p> <p>1. Операционные:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) бюджет продаж; 2) бюджет производства; 3) бюджет прямых затрат сырья и материалов; 4) бюджет прямых затрат труда; 5) бюджет переменных накладных расходов; 6) бюджет запасов сырья, готовой продукции; 7) бюджет управленческих и коммерческих расходов; 8) бюджет себестоимости реализованной продукции.

186 ских решений, которые влияют на налоговые платежи. Прогнозирование платежей в бюджет приводит к повышению эффективности использования ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия. Основополагающими принципами налогового планирования являются следующие:

- 1) соответствие всех применяемых способов и методов действующему законодательству;
- 2) соблюдение принципа экономии (разумного расходования ресурсов) при разработке оптимизации налоговых платежей;
- 3) индивидуальный подход ко всем видам деятельности и особенностям конкретного налогоплательщика;
- 4) систематичность и наличие нескольких вариантов при применении методов оптимизации налогообложения на предприятии.

Налоговое планирование осуществляет:

- 1) анализ деятельности предприятия в финансово-хозяйственном аспекте;
- 2) анализ действующего законодательства;
- 3) изучение конкретных проблем каждого налогоплательщика для выявления схем и методов по оптимизации налогообложения;
- 4) анализ методов оптимизации налогообложения, используемых конкурентами и партнерами, для применения наиболее эффективных схем на собственном предприятии;
- 5) применение наиболее результативных схем и методов налогообложения компании.

206 2. Финансовые:

- 1) бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов (прогнозный баланс);
- 2) бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о прибылях и убытках);
- 3) бюджет денежных средств (прогноз движения денежных средств).

Оба блока бюджетов взаимосвязаны, данные каждого должны соответствовать друг другу. Более того, данные финансовых бюджетов вытекают из блока операционных, которые выступают в общей системе бюджетирования как исходная информация для финансового планирования.

Кроме вышеуказанных, выделяют также инвестиционные бюджеты. Очень часто руководители компаний сталкиваются с проблемами выделения инвестиционной программы, а именно — строительство новых зданий, сооружений, приобретение нового оборудования, техники. В этом случае правомерно использование инвестиционного бюджета. Цель его заключается в детализации инвестиционной программы, т. е. выделении той информации, которую можно не увидеть в бюджете движения денежных средств. Инвестиционный бюджет отражает: конкретные объекты инвестиций с указанием точных параметров, источники финансирования. Иными словами, по результатам анализа бюджета инвестиций руководителю или любому уполномоченному им лицу должно стать понятно, во что, когда и за счет каких источников предприятие планирует совершать инвестиции в рассматриваемом периоде.

176 да и нахождение прибыли на товарную продукцию на основе базовой рентабельности;

- 3) учет влияния различных факторов на плановую прибыль: понижение себестоимости продукции, рост ее качества и сортности, изменение ассортимента, цен и т. д.

3. Метод совмещенного расчета, при котором совмещаются первый и второй способы, а именно: стоимость товарной продукции определяется методом прямого счета, а воздействие на прибыль, изменение себестоимости, качества продукции определяются с помощью аналитического метода.

Планирование прибыли предприятия происходит путем определения выручки от реализации продукции и себестоимости ее изготовления, а также определением величины операционных и внеоперационных доходов и расходов. Таким образом, планирование прибыли — это конечный результат бизнес-плана предприятия. Одним из факторов, определяющих эффективность производства, является показатель рентабельности. В справочнике экономиста установлено, что рентабельность является относительным показателем эффективности производства, который характеризует уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов, выраженные в процентах. Расчет коэффициента рентабельности производится по формуле: прибыль предприятия, деленная на затраченные средства (выручка от реализации, активы предприятия).

Таким образом, планирование прибыли и расчет показателя рентабельности представляют собой процесс определения прогноза деятельности предприятия и эффективности этого прогноза.

196 телем, даже не искушенным в вопросах финансового планирования.

Стоит отметить, что понятие «бюджет» для различных предприятий различно. Теоретически определение считается незыблемым, но практически, если рассматривать крупное и среднее или мелкое предприятие, то видна разница в понимании процесса бюджетирования. Дело в том, что в крупных компаниях бюджет имеет контрольную функцию, так как механизмы деятельности громоздкий и требует особого внимания.

Руководству крупного предприятия бюджет необходим для понимания финансово-хозяйственной ситуации, для достижения целей, поставленных акционерами. С помощью него и осуществляется непосредственно сам контроль. Надо заметить, что отклонение от бюджета в крупных компаниях серьезно карается. Если же говорить о средних и мелких компаниях, то в связи с облегченной структурой и наличием одного-двух органов власти бюджет отождествляется с самим процессом бюджетирования, решения принимаются оперативно. Иногда достаточно интуитивного предвидения, которое оказывается близким к действительности, т. е. возможно даже отсутствие такого документа, как бюджет, но это не значит, что бюджетирование здесь не применяется, просто оно выражается в управленческой функции контроля и планирования.

21a 21. Классификация бюджетов

В зависимости от специфики деятельности предприятия, а также от принадлежности к той или иной отрасли бюджеты классифицируются:

- 1) по построению по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз»:
 - а) бюджеты, сформированные по принципу «снизу вверх», подразумевают движение данных от исполнителей руководителям структурных подразделений, а затем руководителям высшего звена;
 - б) бюджеты, сформированные по принципу «сверху вниз», подразумевают движение данных от руководства компании к сотрудникам.Необходимо отметить, что некоторые предприятия используют смешанные варианты;
- 2) долгосрочные и краткосрочные: по данному классу бюджетов в настоящее время идут споры касательно того, что одни считают краткосрочными те бюджеты, которые составлены на срок менее года и год (и, следовательно, долгосрочные — на срок более года), другие утверждают, что краткосрочные бюджеты составляются на срок в два года (долгосрочные — более двух лет), иные, что краткосрочный формируется на срок менее полугода (долгосрочный — более полугода). Кроме того, очень часто краткосрочные бюджеты объединяют с долгосрочными, т. е. краткосрочный формируется в рамках долгосрочного в качестве уточнения;
- 3) непрерывные (скользящие): подразумевают процесс, когда по мере окончания бюджетного периода к старому бюджету добавляется новый;

22a 22. Преимущества и недостатки бюджетирования

Бюджетирование представляет собой долгосрочное и краткосрочное планирование ресурсов, поведения конкурентов, спроса на продукцию, выручки. Бюджет, как и любой план, должен быть основан на целях, которые необходимо достичь в будущем (т. е. тактика предприятия, конкретизированная по направлениям).

Любой процесс имеет положительные и отрицательные стороны. То же самое касается и процесса бюджетирования.

Достоинства:

- 1) осуществляет мотивацию коллектива предприятия, поднимает рабочий настрой (определение плановых показателей позволяет настроить коллектив на оптимистический лад, поскольку в случае хорошей работы сотрудников будет достигнут высокий уровень эффективности и максимальный финансовый результат, что и определяет рабочий настрой);
- 2) позволяет координировать работу в компании в целом (постановка определенных целей, а также контроль выполнения позволяют направлять работу компании на один результат, в одном направлении, что в некоторой степени облегчает управление);
- 3) имеет возможность внесения корректировок посредством анализа;
- 4) позволяет учиться на опыте составления прошлых бюджетов (при анализе прошлых бюджетов — как в случае их результативности, так и в обратном смысле возможно выявление недостатков планирования и их исключение в будущем);
- 5) позволяет открыть новые возможности использования ресурсов;

23a 23. Принципы бюджетирования

Система бюджетирования основана на ряде принципов: 1) единство бюджетной системы — этот принцип означает единство:

- а) нормативной базы;
 - б) бюджетной документации;
 - в) санкций и стимулов;
 - г) методологии формирования и использования средств;
- 2) существование границ доходов и расходов между уровнями бюджетной системы. Означает закрепление видов доходов и обязанностей за соответствующими субъектами управления;
 - 3) самостоятельность бюджетов. Этот принцип предполагает:
 - а) право органов управления самостоятельно осуществлять бюджетный процесс;
 - б) наличие собственных источников доходов у субъектов управления;
 - в) право органов управления самостоятельно осуществлять расходование средств;
 - г) недопустимость использования доходов, полученных дополнительно в ходе исполнения бюджета, сумм экономии и т. д.;
 - д) недопустимость расходования средств других бюджетов для покрытия непредвиденных расходов бюджета;
 - 4) всестороннее отражение доходов и расходов бюджетов. Означает, что все доходы и расходы нужно воспроизводить в бюджете. Кроме того, для полноты картины необходима детализация группы доходов и расходов для выявления направлений денежных потоков и видов издержек предприятия;

24a 24. Операционные бюджеты

Назначение операционных бюджетов заключается в планировании текущей деятельности. Различают следующие виды операционных бюджетов.

1. Бюджет продаж. В зависимости от производственных мощностей, поставленных целей на будущее, рынков сбыта рассчитывается плановый объем продаж исходя из прогнозируемого количества продукции и плановых цен. Расчеты производятся по видам продукции. Составление данного вида бюджета является обязательным для всех предприятий. Формы его на различных предприятиях могут отличаться друг от друга в зависимости от специфики.

2. Бюджет производства. Рассчитывается плановый объем производства. За основу принимается бюджет продаж и остатки готовой продукции. Расчет данного вида бюджета необходим для формирования производственной программы.

3. Бюджет прямых затрат материалов и сырья. Рассчитывается на основе норм расхода материалов на единицу производимой продукции, прогнозных данных бюджета производства остатков сырья и материалов на складах, рыночных цен. В данном бюджете формируется объем закупок материально-технических ресурсов. Данные формируются как в денежном, так и в натуральном выражении. Этот вид бюджета характерен для производственных и строительных предприятий.

4. Бюджет прямых затрат труда. Рассчитывается общий объем затрат на привлечение трудовых ресурсов. Исходные данные: бюджет производства. Используется система нормирования труда.

5. Бюджет переменных накладных расходов. Расчет ведется по накладным расходам с разбивкой по статьям: амортизация, электроэнергия, расходы на страхование и т. д.

226 6) способствует развитию процессов взаимосвязей;

- 7) носит объяснительный характер для сотрудников низших звеньев об их месте и роли на предприятии;
- 8) помогает сотрудникам, поступившим на работу недавно, понять ситуацию на предприятии, тем самым помогая адаптации их в коллективе;
- 9) является инструментом сравнения желаемых и фактических результатов.

Недостатки:

- 1) различное восприятие бюджетов разными людьми (бюджеты не всегда могут решить повседневные вопросы, так как не всегда охватывают весь круг проблем и не всегда учитывают факторы, имеющие влияние на деятельность компании);
- 2) сложность, которая заключается в необходимости найма отдельного специализированного кадрового состава либо обучения старых сотрудников, приобретения дорогостоящих программ и т. д.;
- 3) в случае отсутствия информации у сотрудников низших звеньев об утвержденном бюджете складывается ситуация, когда функция бюджета по мотивации персонала не выполняется. Кроме того, бюджет начинает восприниматься как средство оценки действий и работы сотрудников и выявления ошибок и недочетов в их работе;
- 4) бюджет представляет собой детальное отражение целей предприятий, поставленных руководством либо собственниками компании;
- 5) противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: вследствие несложного выполнения задач, установленных бюджетом, мотивирующая функция его утрачивает свое значение, в том же случае, когда возникают трудности в достижении запланированных целей, утрачивается вера, а следовательно, падает эффективность труда.

246 **6. Бюджет запасов сырья, готовой продукции.** Рассчитывается на основе данных об остатках сырья и материалов в натуральных единицах, запасов готовой продукции, о ценах и себестоимости. В организациях с длительным производственным циклом может составляться бюджет незавершенного производства наряду с бюджетом запасов или вместо него. В строительных организациях по аналогии может также составляться бюджет незавершенного строительства.

7. Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка постоянных расходов. Состав же по статьям зависит от многих факторов, в том числе и от специфики деятельности предприятия.

8. Бюджет себестоимости реализованной продукции. Рассчитывается на основании предыдущих операционных бюджетов на основе методики исчисления себестоимости, утвержденной на предприятии.

В зависимости от вида деятельности на предприятии могут доминировать по значению те или иные виды бюджетов.

Так, например, на производственном предприятии основным для расчета издержек выступает бюджет производства, в торговых предприятиях — бюджет продаж. Если же предприятие занимается одновременно несколькими видами деятельности, то для каждого направления бизнеса необходимо выбрать свой операционный бюджет, а также определить порядок консолидации для свода данных по всему предприятию.

216 4) постатейные: предусматривают ограниченное расходование средств со статей, т. е. в случае, если по статье «коммерческие расходы» было заложено 10 000, нельзя израсходовать большую сумму;

- 5) с временным периодом: данный тип бюджетов подразумевает, что нельзя перенести остаток денежных средств, не израсходованный в прошлом периоде, на последующий. Недостатком данного типа бюджета является то, что лимитирование остатков зачастую приводит к нерациональному расходованию денежных средств;
- 6) статичные и гибкие:
 - а) статичные содержат данные, не зависящие от объема производства;
 - б) гибкие содержат данные, зависящие от какого-либо параметра (например, объема производства);
- 7) с нулевым уровнем и преемственные:
 - а) с нулевым уровнем — это бюджеты, которые каждый раз составляются заново;
 - б) преемственные — это бюджеты, составляемые по шаблону, в который лишь вносятся некоторые корректировки. Недостатком такого вида бюджета является то, что здесь возможно повторение старых недочетов и отклонений. Преимуществом же является более быстрый процесс формирования;
- 8) генеральные и частные:
 - а) генеральные — бюджеты, охватывающие всю деятельность предприятия, состоящие из нескольких бюджетов, т. е. являющиеся сводным бюджетом;
 - б) частные — бюджеты отдельных структурных подразделений.

236 5) сбалансированность бюджета. Подразумевает равенство между суммой расходов и суммой доходов, включая дополнительное финансирование на покрытие дефицита бюджета, т. е. обязательным условием успешного функционирования финансово-хозяйственной деятельности является наличие финансовых ресурсов, при недостатке которых не все расходы могут быть оплачены, что может привести к нежелательным последствиям;

- 6) бездефицитность бюджета. Принцип отсутствия дефицита бюджета, т. е. формирование бюджета таким образом, чтобы расходы предприятия не превышали его доходы. В случае возникновения такой ситуации необходимо закладывание в бюджет дополнительных источников финансирования;
- 7) эффективность и экономность использования бюджетных средств. Означает, что при исполнении бюджета необходимо руководствоваться правилами разумного расходования средств, стремясь по возможности минимизировать расходы;
- 8) достоверность бюджета. Означает реалистичный, наиболее точный подход к составлению бюджета, т. е. плановые данные, отраженные в бюджете, должны иметь наименьший процент отклонений от фактических показателей, быть максимально надежными. Для выполнения данного принципа необходим ответственный подход и эффективный управленческий аппарат. От составления бюджетов центрами финансовой ответственности напрямую зависит достоверность генерального бюджета.

25а**25. Финансовые бюджеты**

Существует три вида финансовых бюджетов.

1. Бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов (прогнозный баланс). Представляет собой прогноз остатков по статьям баланса: дебиторская задолженность, денежные средства, запасы, внеоборотные активы, кредиторская задолженность и т. д. Каждая статья рассчитывается по стандартной формуле: сальдо конечное = сальдо начальное + обороты по дебету – обороты по кредиту. По активным счетам — со знаком «+», по пассивным — со знаком «-». Значение данного вида бюджета состоит в определении имущества и обязательств предприятия, а следовательно, платежеспособности.

2. Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о прибылях и убытках) формируется на основе расчетов прогнозных значений объема реализации продукции, себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, налогов, расходов финансового характера (проценты по займам и кредитам). Исходной информацией служат операционные бюджеты. Налоговые платежи рассчитываются по среднему проценту. Этот бюджет предназначен для планирования финансового результата, т. е. определения прибыльности.

3. Бюджет денежных средств (прогнозный отчет о движении денежных средств) отражает прогнозную величину расходов (ориентируясь на данные операционных бюджетов). С помощью него анализируется финансовое состояние (платежеспособность) предприятия, т. е. определяется, в состоянии ли компания погасить текущие и иные обязательства, приобрести новое оборудование и технику, необходимые для расширения производства. Смысл данного вида бюдже-

26а**26. Схема бюджетного процесса**

Разобраться в сущности бюджетного процесса не составляет особого труда. Для начала необходимо определить, что ответственными за составление бюджета являются финансовый директор и финансовая служба предприятия, ответственным за исполнение — исполнительный директор. По большому счету, бюджет как документ никому не нужен. Он, конечно, показывает, что на предприятии ведется управленческий учет и мониторинг показателей, но необходимо выделить значимость бюджета не как документа, а именно как процесса. Бюджет необходим для того, чтобы его выполняли.

Бюджетный процесс является сложным и многогранным. В процессе бюджетирования участвуют (в идеале) все структурные подразделения предприятия, которым присваивается название «центры финансовой ответственности» и за которыми закреплены определенные участки планирования в зависимости от должностных обязанностей и уровня ответственности. Каждая служба по шаблону, утвержденному на предприятии, заполняет информативную базу, т. е. операционный бюджет, который в дальнейшем будет использоваться при составлении финансовых бюджетов, а затем генерального бюджета в целом по всему предприятию. Данные операционных бюджетов должны быть обработаны, проанализированы и конкретизированы для передачи в дальнейшем на следующую ступень процесса. Чем точнее и реальнее цифры на первой ступени, тем выше вероятность составления генерального бюджета с наименьшими погрешностями, а значит, ниже риск возникновения непредвиденных ситуаций. После того как операционные бюджеты

27а**27. Внедрение бюджетирования на предприятии**

В настоящее время во многих российских банках все больше начинают внедрять системы, автоматизирующие процесс бюджетирования. Сроки ввода системы в эксплуатацию часто затягиваются из-за неэффективной организации работ по их внедрению. Для реализации данного процесса нужно решить вопросы:

- 1) методические, затрагивающие задачи бюджетирования и способы их реализации с методической точки зрения;
- 2) организационные, определяющие роли, ответственность и взаимодействие участников процесса внедрения;
- 3) технологические, включающие состав и последовательность работ, выполняемых при внедрении системы бюджетирования.

Методические вопросы. Введение процесса бюджетирования является длительным процессом. Если на предприятии бюджетирование как процесс не использовалось, то внедрение новой методики будет не так сложно. Однако может оказаться, что ранее этот процесс уже применялся, но не был достаточно эффективным, в связи с чем предприятие решило разработать или внедрить принципиально новый подход. Для того чтобы не производить изменение системы в целом, иногда гораздо проще выбрать из существующих, ранее применяемых методик наиболее эффективную. Кроме того, в случае применения новой методики, не известной ранее, для достижения наилучшего результата весь процесс необходимо поделить на блоки и внедрять их постепенно.

Организационные вопросы. Для ускорения процесса внедрения системы бюджетирования на пред-

28а**28. Стратегическое планирование**

С экономической точки зрения стратегическое планирование — это типичный перспективный план развития, в котором отражаются темпы роста, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, увеличение объемов поступления выручки. В стратегическом менеджменте стратегия — это определение долгосрочных целей организации, программы действий и распределения ресурсов, нужных для достижения этих целей в условиях конкуренции. Причем цели стратегического развития должны быть исчерпывающе доказаны исходя из анализа и оценки потенциала предприятия и возможностей внешней среды.

Стратегическое планирование — это значимый компонент менеджмента. Это непрерывный процесс анализа и прогнозирования производственной деятельности любой, даже самой небольшой фирмы. Это система пяти взаимообусловленных стадий, таких как:

- 1) постановка целей;
- 2) оценка текущего состояния организации;
- 3) определение стратегии;
- 4) разработка долгосрочного плана;
- 5) коррекция плана.

Каждая стадия осуществляется с помощью тактических действий. Вследствие этого стратегическое планирование, направленное на решение кардинальных проблем, подкрепляется текущим планированием, которое обеспечивает достижение стратегических целей. Разумеется, при этом должны быть обеспечены преемственность планов, их взаимосвязь, хотя структура плановых решений, методы планирования, сроки реализации будут различными.

Как правило, для любого предприятия вполне хватает проведения анализа рынка, технического уровня

266 вспомогательных служб подготовлены, они передаются в экономический отдел, где формируется свод, выводится прогнозный финансовый результат. Далее финансовая служба на основании свода экономистов формирует бюджет движения денежных средств, который отражает притоки и оттоки денежной наличности и, как следствие, финансовую политику предприятия. Готовая версия бюджета показывается руководителю, а затем группе или единоличному собственнику для согласования и утверждения, после чего он превращается в овеществленную цель, которая поставлена перед компанией и обязательна для исполнения. Отклонение в ту или иную сторону от утвержденного бюджета может привести к нежелательным последствиям, в связи с чем исполнение его строго контролируется и карается в случае нарушения.

По мере прохождения каждого этапа планирования, от низшего звена к высшему руководству генеральный бюджет обрастает информацией и в конечном итоге представляет собой детализированный анализ деятельности компании на будущий период (краткосрочный или долгосрочный).

Однако реальная жизнь вносит свои изменения, подчас совершенно неожиданные, что может сказаться и на утвержденном бюджете. Для этого существует такое понятие, как корректирующие действия, которые проводятся по мере необходимости в зависимости от периода, заложенного в бюджете.

286 производства, анализа трудовых ресурсов и социальной сферы, анализа системы управления и финансового анализа за предшествующие 3–5 лет. Затем планируется проведение комплекса мероприятий по их достижению, определяющих в совокупности стратегию предприятия в области маркетинга, менеджмента, его техническую, кадровую и финансовую политику.

Разработка стратегии предприятия возможна как собственным персоналом предприятия, так и с помощью наемных специалистов. В современных условиях, используя зарубежный опыт, можно сделать вывод касательно того, что наемные специалисты по стратегическому планированию гораздо выгоднее для любой компании. Это связано с тем, что разработка такого вида планов требует особой квалификации, а содержать специалиста такого уровня довольно дорого. Кроме того, очень часто руководство тех или иных компаний, используя собственных сотрудников, сталкивается с проблемой отсутствия объективной оценки деятельности своего предприятия, что еще раз доказывает преимущество найма сторонних специалистов по планированию.

256 та заключается в том, что зачастую предприятию необходимо осуществить расходы по нескольким направлениям (например, инвестиции и выплата дивидендов), в связи с чем нужно четко представлять объемы расходов, чтобы проанализировать, достаточно ли притока денежных средств для покрытия оттока или необходимо привлечение дополнительного финансирования. Некоторые компании имеют инвесторов или возможность оформления кредита, за счет чего и покрывается дефицит финансового бюджета. Но это не всегда возможно (в случае низкого уровня платежеспособности предприятия), поэтому одним из выходов является анализ значимости каждой статьи бюджета и выявление наименее важных статей, которые возможно ликвидировать.

Цель бюджета движения денежных средств заключается в том, чтобы посредством данного инструмента, с одной стороны, обезопасить себя от ситуации нехватки денег (что может весьма отрицательно сказаться на процессе производства), а с другой стороны, определить возможность вложения свободных денежных средств в такой бизнес, откуда можно получить дополнительный доход. Бюджет движения денежных средств определяет, какие расходы ожидают предприятие в будущем и за счет каких источников эти расходы будут оплачены.

276 приятии создается рабочая группа, которая включает в себя представителей основных служб. В основном это планово-экономический отдел, управление автоматизации, аналитические службы, бухгалтерия. В рабочую группу возможно вхождение представителей компании-разработчика системы бюджетирования (в том случае, если планируется автоматизация процесса) и специалистов консалтинговой компании (в том случае, если планируется привлечение сторонних специалистов). Необходимо также назначить ответственного менеджера, который будет организовывать работу и нести за нее ответственность. В большинстве случаев результативность процесса внедрения зависит от участия в нем сотрудников самого предприятия.

Технологические вопросы. Особым моментом при внедрении системы бюджетирования является планирование работ и контроль их исполнения. Необходима подробная проработка плана внедрения. План внедрения должен охватывать описание работ, имена ответственных за выполнение каждого пункта и сроки выполнения. В плане внедрения нужно четко определить критерии окончания каждого этапа внедрения: готовность технологических документов, загрузка данных и выпуск отчетов, отработка контрольного примера сотрудниками. При этом необходимо учитывать, что за отдельные этапы работ ответственными могут быть как сотрудники, входящие в штат, так и представители компании, занимающейся внедрением. Другими словами, это должен быть план совместных работ. Очень большое влияние на результативность процесса имеет жесткий контроль соблюдения сроков, поставленных в плане работ внедрения бюджетирования.

29а 29. Маркетинговое планирование

Еще совсем недавно в современных фирмах слово «планирование» вызывало только недовольство и скептицизм, что в большой мере связано с воспоминаниями о директивных планах нашей командно-административной экономики. В настоящее время многие компании самостоятельно осознали необходимость и важность планирования производства и маркетинга.

Планирование маркетинга не является какой-то догмой, обязательной для исполнения, тем не менее, этот процесс помогает предвидеть возникновение негативных факторов, влияющих на деятельность компании в целом. Таким образом, одной из важнейших ступеней маркетингового плана является ситуационный анализ, т. е. выявление всех внутренних и внешних факторов, способных в дальнейшем повлиять на развитие компании, на принятие решений. План маркетинга строится на закономерностях, выявленных в ходе ситуационного анализа. С помощью постановки целей, определения сегментов и потребителей, на которых ориентируется компания, анализа проблем и возможностей продвигаемой торговой марки маркетинг-план определяет специальные цели и способы их достижения для различных составляющих маркетингового комплекса.

Одним из принципов маркетинга является принцип пессимистичности, основанный на нестабильности современной экономики. Руководствуясь этим принципом, предприятие в будущем будет готово к любым изменениям, влияющим на эффективность деятельности.

В маркетинг-плане должны быть изложены и проанализированы следующие моменты:

- 1) совместные рыночные цели, т. е. задачи удовлетворения потребностей рынка;

30а 30. Планирование себестоимости

Любая деятельность независимо от отраслевой и региональной принадлежности требует определенных затрат — материальных, трудовых и финансовых. Каждое предприятие, осуществляющее свою деятельность, является плательщиком налогов и сборов, часть из которых относится к издержкам производства.

В зависимости от источников покрытия расходы предприятия подразделяются на три группы:

- 1) включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг);
- 2) относимые на счет прибылей и убытков;
- 3) возмещаемые из чистой, остающейся в распоряжении предприятия прибыли, а также целевых фондов, резервов и т. д.

Себестоимость продукции — это выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Планирование затрат на производство осуществляется с целью определения общей величины затрат по предприятию, а также расчета себестоимости единицы продукции. Как известно, планирование является одной из самых важных функций управления, в связи с тем для реализации целей контроля, учета и анализа планирование себестоимости должно быть организовано таким образом, чтобы была возможна группировка затрат. Планированию себестоимости продукции предшествует анализ сложившегося уровня затрат. Анализ делается для выявления возможных отклонений в организации производственного процесса и выявления резервов производства.

Планирование себестоимости представляет собой процесс установления затрат на производство про-

31а 31. Управление планированием

Для любого процесса, особенно сложного и важного, в котором участвует несколько человек, необходимо управление, т. е. контроль деятельности.

В современной экономике наличие одного проекта — весьма редкое явление, следовательно, одни и те же люди задействованы в нескольких проектах, в связи с чем необходимо управление ими для эффективной деятельности во всех проектах.

Перед руководством любой компании стоят определенные цели, которых необходимо достичь. Планирование выступает инструментом для достижения этих целей, в связи с чем для управленческой структуры важен не столько процесс планирования, сколько достижение поставленных целей.

Управление планированием означает действия по регулированию, анализу и контролю. Эту функцию выполняет руководство предприятия и руководители структурных подразделений.

Существует некоторая иерархия управления: сначала генеральный директор (или другой орган единоличной власти), затем финансовый директор (если таковой имеется), далее руководитель финансовой и экономической службы (который подчиняется финансовому директору), затем сотрудники финансовой и экономической служб (находящиеся в подчинении руководителя финансовой и экономической служб) и начальники отделов и служб, выступающие первоначальным этапом в процессе планирования, т. е. участвующие в качестве носителей необходимой информации и выполняющие поставленные цели.

Таким образом, в управлении планированием участвует практически весь персонал предприятия. Основным органом является руководство высшего зве-

32а 32. Контроль и анализ выполнения плановых заданий

Текущую деятельность предприятия можно охарактеризовать со стороны показателей объема реализации и прибыли. По каждому значению установлены свои прогнозируемые значения или нормативы. Для контроля и анализа выполнения плановых заданий используется метод построения таблиц с плановыми и фактическими значениями, сравнение которых и представляет интерес. Особое значение здесь приобретает планирование по центрам финансовой ответственности (структурное подразделение, участвующее в построении планов и отвечающее за их исполнение в пределах своих полномочий).

В зависимости от критериев выделяют следующие типы центров ответственности:

- 1) затратообразующий — служба, берущая за основу в своей работе смету расходов, утвержденную на предприятии. Данному центру трудно определить уровень доходов предприятия, поэтому вся работа концентрируется на затратах (например, бухгалтерия компании);
- 2) доходообразующий — служба, руководитель которой отвечает за получение доходов (например, отдел продаж). Данный центр не несет ответственности за затратную часть деятельности предприятия, но от него напрямую зависит уровень дохода. Конечно, здесь не исключается наличие затрат, но контроль этих затрат со стороны руководства не осуществляется;
- 3) прибыльообразующий — подразделение, основным критерием работы которого являются рентабельность и прибыль. Чаще всего это дочерние компании и т. д.;

306 дукции и выявление путей их снижения для получения максимальной прибыли.

Исходными данными разработки плана себестоимости являются: планируемые объемы производства продукции, нормы расхода материальных и трудовых ресурсов, договоры на поставку материальных ресурсов и сбыт выпускаемой продукции, экономические нормативы, содержание мероприятий плана развития предприятия и т. д.

Выделяется несколько этапов планирования себестоимости:

- 1) планирование изменения суммы затрат, определение величины затрат и расчет плановой себестоимости всего объема производства;
- 2) распределение продукции, работ, услуг по потребителям;
- 3) составление смет и калькулирование себестоимости;
- 4) составление смет на производство новых видов продукции и смет пусковых расходов;
- 5) подготовка смет общепроизводственных расходов;
- 6) составление смет транспортно-заготовительных расходов, общехозяйственных и коммерческих расходов;
- 7) калькулирование себестоимости единицы продукции, расчет себестоимости всего объема производства продукции;
- 8) составление сметы и свода затрат на производство.

Планирование себестоимости — неотъемлемая часть процесса планирования на предприятии, в которой участвуют все структурные подразделения компании для полноты отражения всех затрат.

Ответственной службой в основном является планово-экономический отдел.

326 4) инвестиционно-развивающий — центр, который отвечает не только за прибыльность и рентабельность, но также имеет возможности и полномочия инвестирования.

Постановка плановых заданий определяется в зависимости от типа центра ответственности.

Таким образом, руководство предприятия устанавливает плановое задание, для выполнения которого выделяются соответствующие ресурсы, утверждается политика взаимодействия со сторонними организациями и т. д. Выход за эти рамки невозможен. По истечении планового периода анализируется степень исполнения плановых заданий, в случае нарушений выявляются ответственные, т. е. при планировании деятельности:

- 1) руководство предприятия выделяет несколько критериев оценки, а также устанавливает их плановое значение;
- 2) анализ и оценка эффективности работы центра финансовой ответственности производится на основании выполнения утвержденного плана по установленным критериям;
- 3) руководители структурных подразделений наделяются необходимыми для выполнения плановых заданий ресурсами;
- 4) руководители центров финансовой ответственности обладают полной свободой касательно имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Для повышения эффективности работы структурных подразделений в отношении выполнения плановых показателей на предприятиях вводится система материального стимулирования работников, т. е. за выполнение или перевыполнение плана, закрепленного за отдельным структурным подразделением, сотрудники данной службы премируются, что в дальнейшем (как показывает практика) повышает результативность работы.

296 2) цели в области сбыта — объемы сбыта, доля рынка, расширение сфер сбыта;

3) общая стратегия маркетинга (политика позиционирования, дифференциации продукции с учетом соотношения «цена-качество»);

4) конкретные маркетинговые стратегии в разрезе целевых рынков по правилу четырех (продукт, цена, место реализации, средства продвижения).

Логическим продолжением маркетинг-плана является разработка политики в области рекламы:

- 1) выбор целей и задач рекламной кампании;
- 2) стратегия и тактика рекламы;
- 3) выбор каналов распространения рекламы.

Как и для любого другого вида планирования, необходим анализ данных фактически истекшего периода. По каждому отдельному виду продукции анализируются мероприятия по продвижению и полученный результат, на основе чего выбираются наиболее перспективные направления.

Любой рекламный план обычно отражает как минимум конкретные задачи рекламного воздействия, разнообразные варианты подачи рекламного сообщения, методику тестирования представителей целевой аудитории и вероятность корректировки содержания рекламного сообщения в зависимости от особенностей той или иной рыночной ситуации.

Для получения наилучшего результата маркетинговый план должен быть гибким, т. е. реагировать на любое изменение рыночной конъюнктуры. Кроме того, он должен быть неразрывно связан с системой управления предприятием.

316 на, т. е. руководитель предприятия и финансовый директор.

Управление планированием осуществляется посредством постановки целей и задач предприятия на будущее, а затем контроля выполнения разработанного плана.

Управление планированием решает несколько важных задач:

- 1) распределение уровней ответственности по сотрудникам, т. е. установление ограниченного доступа к документам и другой информации каждого структурного подразделения, когда каждая служба отвечает только за вверенный ей участок работ;
- 2) планирование по схеме «сверху вниз», т. е. разделение руководством предприятия всего процесса планирования на участки, назначение на каждом участке своего ответственного, который осуществляет то же самое внутри своего участка;
- 3) планирование «снизу вверх», когда каждая служба сдает подготовленные планы для формирования общего генерального плана;
- 4) осуществление процесса согласования и утверждения;
- 5) сохранность документов, на основании которых был подготовлен план;
- 6) установление периода времени или события плана;
- 7) осуществление корректирующих действий в связи с влиянием внешних факторов или незапланированным ходом выполнения плана.

<p>33a</p> <p>33. Основные этапы и модели планирования</p> <p>Планирование деятельности предприятия осуществляется в несколько этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) постановка целей предприятия на перспективу; 2) определение задач планирования; 3) разработка планов действий для достижения поставленных целей и выполнения задач. На данном этапе устанавливаются критерии оценки выполнения плановых заданий; 4) определение направлений, обеспечивающих ориентацию на достижение запланированного результата; 5) выделение процедур и норм, регламентирующих деятельность, направленную на выполнение планов. <p>Модель планирования отражает содержание планирования как функции управления. Здесь учитываются все составляющие, которые взаимосвязаны между собой, и внешние факторы, влияющие на процесс. Блоки и модели планирования характеризуют основные этапы процесса. Модель процесса планирования подразделяется на следующие блоки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) блок целей; 2) блок задач; 3) блок планов; 4) блок стандартов и критериев; 5) блок общих направлений; 6) блок правил и норм; 7) блок оперативного планирования. <p>Блок целей отражает разработку на предприятии целей, т. е. основополагающего направления деятельности предприятия, определение конечного результата.</p> <p>Блок задач характеризует выделение задач, решение которых максимально приближает предприятие к поставленной цели.</p>	<p>34a</p> <p>34. Бюджетный период. Типы бюджетов по длительности</p> <p>В процессе планирования немаловажную роль (можно сказать, одну из важнейших) играет определение сроков.</p> <p>Установление периода производится в соответствии со спецификой деятельности, поставленными целями, структурой предприятия, т. е. сроки и принадлежность к тому или иному периоду определяются в зависимости от стратегических целей.</p> <p>При определении бюджетного периода следует избегать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) осуществления плановой деятельности в целях, не связанных с определением стратегии деятельности фирмы. Это связано с тем, что бюджетирование основано на главных принципах: планово-аналитическом и контрольно-стимулирующем, в связи с чем при допущении данной ошибки долгосрочные планы ликвидируются из общего бюджетного процесса. Примером может служить ситуация, когда по прошествии бюджетного периода при анализе отклонений фактических показателей от плановых выявляется влияние на финансовый результат занижения цен на продукцию; 2) доминирования долгосрочного планирования над краткосрочным. Известно, что чем долгосрочнее бюджет, тем больше в нем неопределенности. <p>Наличие лишь долгосрочного или краткосрочного бюджета имеет негативное влияние на процесс планирования, а следовательно, на принятие управленческих решений в перспективе.</p> <p>Итак, для более результативного планирования необходимо сочетание стратегических и краткосроч-</p>
<p>35a</p> <p>35. Планирование материально-технического обеспечения</p> <p>Планомерное и своевременное обеспечение процесса производства необходимой материально-технической базой является практическим фундаментом для успешного производственного процесса. Срыв поставки материалов может привести к нежелательным последствиям, вплоть до срыва договорных сроков и начисления штрафных санкций.</p> <p>Основными задачами планирования материалов являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) непрерывное и своевременное обеспечение производственных подразделений; 2) соблюдение норм расхода материалов; 3) контроль экономии расходования материально-технических ресурсов. <p>Источниками информации для планирования материально-технического обеспечения выступают:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) прогнозный объем производства, план развития, план капитального строительства; 2) ведомости норм расхода материалов; 3) информация о переходящих запасах; 4) заявки задействованных в производственном процессе структурных подразделений на топливо, энергию и материалы; 5) информация об остатках материалов в складских помещениях; 6) рыночные цены на материально-технические ресурсы. <p>Данный вид плана составляется с учетом натуральных и стоимостных показателей, включает в себя обоснованные потребности предприятия в материально-технических ресурсах. Годовая потребность в материалах рассчитывается исходя из планируемого количества изделий и норм расхода на производ-</p>	<p>36a</p> <p>36. Калькулирование. Виды и цели</p> <p>Определение стоимости единицы продукции (работ, услуг) расчетным путем называется «калькулирование». Непосредственно сам документ, отражающий этот расчет, носит название «калькуляция».</p> <p>Калькулирование имеет следующие цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить себестоимость каждой единицы продукции и всего объема реализации в целом; 2) создание базы цен на продукцию; 3) использование созданных резервов. <p>В современной практике различают следующие виды смет:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) нормативные калькуляции предполагают расчет себестоимости единицы продукции на основании утвержденных норм и нормативов. Этот вид калькуляции выступает платформой для расчета плановой калькуляции. Что касается нормативных калькуляций на детали, то здесь предполагается учет по прямым статьям (заработная плата рабочих, сырье и материалы, приобретенные комплектующие и т. д.), по изделиям используются все статьи; 2) плановые калькуляции формируются на основе прямых затрат, с использованием данных нормативных калькуляций на изделие на начало отчетного периода с учетом прогнозируемых изменений этих затрат, подкрепленным организационно-техническим планом. Включение же косвенных расходов в плановую себестоимость производится в соответствии с принятой методикой. Период составления плановой калькуляции в основном год, реже квартал. <p>При составлении нормативных и плановых калькуляций на детали необходимо указывать номер и наименование последней, в каком количестве и в составе каких изделий и узлов она используется.</p>

346 ных планов, которые разделяются по степени длительности:

- 1) краткосрочный план, или краткосрочный бюджет, который составляется на период, равный 1–3 месяцам. Наиболее эффективным является квартальный план в связи со сдачей налоговой отчетности раз в квартал. Для данного вида плана характерны:
 - а) обязательное исполнение (является в некотором смысле законом);
 - б) отсутствие корректирующих действий (в связи с краткосрочным характером планирования и наименьшим наличием риска появления факторов, влияющих на срыв в исполнении плана);
 - в) контрольно-стимулирующая функция, задействованная более, чем в других видах планирования (система поощрений за показатели выполнения плана или лишение премий в связи с низкими результатами);
- г) детализация показателей на высоком уровне;
- 2) стратегический (долгосрочный) план:
 - а) бюджет развития составляется на период свыше одного года и имеет следующие характеристики: обязательное исполнение; возможность осуществления корректирующих действий; контрольно-стимулирующие действия выборочного характера (премии по результатам выполнения плановых показателей выдаются только руководителям структурных подразделений); средняя детализация плановых показателей;
 - б) скользящий бюджет — это годовой бюджет особого рода. Его сущность заключается в том, что по истечении бюджетного периода (скажем, первого квартала) к нему добавляется первый квартал следующего года, что позволяет осуществить непрерывность планирования.

366 Калькуляции на узлы составляются следующим способом: данные берут из калькуляций деталей, затем суммируют затраты всех деталей со стоимостью материалов, приобретенных полуфабрикатов и комплектующих, израсходованных при сборке, а также расходов по заработной плате.

Соответственно, на изделие калькуляции рассчитываются на основании калькуляций деталей и узлов, суммируя стоимость сырья и материалов, заработной платы и т. д.;

3) отчетные.

Процесс калькулирования может производиться только при отлаженной нормативной организации и безупречном ведении бухгалтерского учета. Объектами калькулирования выступают изделия, детали, узлы.

При осуществлении процесса калькулирования необходимо обратить внимание на следующее:

- 1) при значительной номенклатуре продукции плановые калькуляции возможно рассчитывать на группу однозначных изделий;
- 2) продукция вспомогательных производств также подлежит калькулированию.

Схема составления калькуляций такова: в экономическую службу предоставляются ведомости норм расхода материалов, здесь же рассчитывается сумма общепроизводственных и общехозяйственных расходов, утвержденный процент рентабельности (или доходности). На основании данного расчета установленную цену на продукцию и предоставляют заказчику.

Документ «калькуляция» является внутренним документом, используется только внутри предприятия.

336 **Блок планов** предполагает формирование детального отражения всех действий и мероприятий, учитывая выделение необходимых для этого ресурсов, для качественного и своевременного выполнения поставленных задач и целей.

Блок стандартов и критериев необходим для группировки задач предприятия по определенным характеристикам, позволяющим наиболее успешно выполнить мероприятия и действия по достижению цели предприятия. Для каждого структурного подразделения устанавливаются собственные рамки (в количественном, качественном и стоимостном выражении) выполнения работ, которые служат в качестве ограничителей их деятельности. Кроме вышеописанного подхода, применяется также другой, используемый на предприятиях, где структурные подразделения не связаны между собой единым производственным процессом. В основном это крупные компании. При данном подходе для всех структурных подразделений устанавливается лишь общий критерий прибыльности деятельности.

Блок общих направлений предполагает разработку единой политики выполнения плановых заданий, что улучшает координацию подразделений в их деятельности.

Блок правил и норм предусматривает контроль реализации действий по достижению целей и выполнение задач согласно установленным правилам и нормам, а также по согласованной процедуре.

Блок оперативного планирования подразумевает осуществление быстрого вмешательства в процесс планирования в случае каких-либо нарушений и изменений, влияющих на результат деятельности. Этот блок обеспечивает постоянность процесса планирования, его непрерывность и контроль.

356 ство данного количества материально-технических ресурсов. В случае отсутствия норм расхода некоторых материалов используются нормы по аналогичным ресурсам.

Важным моментом для любого производственного процесса является наличие запасов материалов на складах. Запасы подразделяются на текущие и резервные. Текущие запасы призваны обеспечивать непрерывность производственного процесса в перерывах между поставками. Резервные запасы предназначены для некоторой подстраховки в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Однако следует отметить, что раздувание базы запасов не является положительным моментом. Необходимо рассчитывать плановую потребность и контролировать пределы запасов в рамках данной потребности. Лимитирование остатков рассчитывается в зависимости от типа производства. Подразделяют активное (снабжение происходит на основании план-карты и графиков, доставка производится силами склада) и пассивное (снабжение материалами на основании лимитных ведомостей и разовых требований, доставка производится силами цехов) лимитирование.

План материально-технического обеспечения имеет балансовую форму, состоящую из двух частей:

- 1) выделение годовой потребности;
- 2) определение источников покрытия годовой потребности (остатки на складах, поставки со стороны).

Формы планов материально-технического обеспечения разрабатываются предприятием самостоятельно в зависимости от специфики.

В процессе производства могут выявляться как дополнительные резервы материалов, так и их недостаток, в связи с чем годовой план материально-технического обеспечения корректируется посредством формирования квартальных планов.

37a**37. Виды смет**

Смета расходов предприятия на производство и реализацию продукции отражает все затраты компании, возникшие в результате финансово-хозяйственной деятельности.

В смету производственных затрат и затрат на реализацию продукции включаются следующие:

- 1) затраты всех производственных служб;
- 2) затраты тех работ, которые не включены в производственный объем (работы по капитальному ремонту зданий и сооружений, строительно-монтажные работы при производственном строительстве и т. д.) или выполнением работ непроизводственного характера строительным предприятиям, собственной службе капитального строительства;
- 3) затраты, понесенные при освоении новых видов продукции вне зависимости от источников финансирования.

Затраты, которые не включаются в смету затрат сводного характера:

- 1) расходы производственных служб, относящиеся к строительству, сельскому хозяйству и т. д.;
- 2) расходы непроизводственных служб, таких как жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание и т. д.;
- 3) внутризаводской оборот предприятия или стоимость продукции, используемой для дальнейшего перепроизводства.

При формировании полной сметы затрат исключаются затраты, которые относятся на непроизводственные счета, т. е.:

- 1) затраты и их изменение на полуфабрикаты, незавершенное производство и другую внутризаводскую продукцию;

38a**38. Планирование развития предприятия**

Планирование развития предприятия является важнейшим для функционирования предприятия и для контрольной функции планирования. Планирование развития остается неизменным при любом изменении внешней среды. Теория выделяет следующие направления развития предприятия: освоение новых видов продукции, достижение более высокого качества; внедрение новой техники и технологии, автоматизация процессов; повышение уровня управленческой функции и организации предприятия; повышение качества труда; понижение уровня материалоемкости и энергоемкости производимой продукции; развитие сотрудников предприятия в социальном плане; внедрение мероприятий по охране труда и т. д.

План развития, как и всякий план, имеет структуру в зависимости от направлений каждого элемента:

- 1) план по освоению новых видов продукции, а также повышению качества ранее производимой продукции:
 - а) разработка возможных видов продукции, также процесс их освоения;
 - б) лицензирование выпуска продукции;
 - в) модернизация производимой продукции;
 - г) применение новых стандартов;
 - д) прекращение производства устаревшей продукции;
- 2) план автоматизации и внедрение новой техники и технологий:
 - а) внедрение последних технологий;
 - б) автоматизация процессов;
 - в) механизация процесса производства;
 - г) оснащение рабочих, занятых тяжелым физическим трудом, специальными приспособлениями, облегчающими их труд;
 - д) модернизация производственного процесса.

39a**39. План по труду и заработной плате**

План по труду и заработной плате имеет следующую структуру:

- 1) план повышения производительности труда работников;
- 2) план численности сотрудников;
- 3) план фонда оплаты труда;
- 4) план необходимых человеческих ресурсов и степени их подготовки.

Основными задачами формирования такого вида плана являются:

- 1) постоянное увеличение и превышение производительности труда над фондом оплаты заработной платы;
- 2) пропорциональное соотношение административно-управленческого персонала и работников цеха;
- 3) тарифицирование оплаты труда в зависимости от занятости и уровня профессиональной подготовки работников, а также качества их труда;
- 4) разработка, внедрение и контроль системы материального стимулирования работников;
- 5) повышение уровня квалификации сотрудников предприятия.

Документы, используемые при составлении плана труда и его оплаты: производственная программа, нормы затрат труда, фактические данные о выполнении планов и т. д.

План повышения производительности труда предполагает определение уровня и перспектив повышения уровня производительности. Производительность труда представляет собой количество произведенных изделий, выполненных заданий одним работником за единицу времени.

40a**40. Анализ отклонений**

При анализе отклонений производится сравнение запланированных показателей и фактических. Следующим этапом можно выделить определение факторов, повлиявших на эти отклонения.

Различают следующие виды анализа отклонений плановых показателей от фактических.

1. Простой анализ, который происходит по установленной схеме. Суть данного метода заключается в контроле исполнения плана посредством сопоставления плановых значений и их фактических показателей. В случае, если отклонение значительное, финансовый специалист, ответственный за процесс анализа, корректирует план предстоящего периода. Здесь важным моментом является вопрос существенности издержек. Критерием определения существенности выступает итоговый плановый показатель (например, суммарный денежный поток). В случае, если процесс планирования автоматизирован, финансовый специалист осуществляет расчет последствий произошедшего отклонения на общем результате, на основании чего и делается вывод о существенности отклонения.

2. Анализ отклонений, ориентированный на последние управленческие решения, представляет собой более детальный анализ факторов, влияющих на денежный поток, и отклонений. Технология данного метода следующая:

- 1) установление факторов, влияющих на величину денежного потока;
- 2) определение суммарного отклонения денежного потока от планового значения;
- 3) нахождение отклонения годового денежного потока вследствие отклонений отдельных факторов;

- 386** 3) план усовершенствования организационной структуры и управления:
- повышение эффективности управленческого процесса;
 - разработка новых форм управления;
 - совершенствование системы технико-экономического и оперативного планирования;
 - улучшение системы материально-технического обеспечения и т. д.;
- 4) план улучшения организации труда:
- повышение уровня разделения труда, широкое применение совмещения обязанностей;
 - улучшение организации и обеспеченности рабочих мест работников;
 - применение норм труда и т. д.;
- 5) план введения мероприятий по экономному расходованию сырья, топлива, материалов, энергии:
- безотходное производство;
 - замена дорогих материалов;
 - соблюдение экономичного режима и т. д.;
- 6) план социального развития сотрудников:
- приведение работников к единому социально-демографическому составу;
 - проведение мероприятий по охране труда, улучшению здоровья;
 - улучшение условий труда;
 - привлечение работников к управлению производством и т. д.;
- 7) план природоохранных мероприятий:
- охрана водных ресурсов;
 - охрана воздушного пространства;
 - охрана земли и т. д.
- Каждый план имеет свои особенности, недостатки и преимущества и проходит определенные этапы: сбор исходных данных; подготовка проекта; исследование и утверждение проекта плана.

- 406** 4) определение приоритетов влияния, которые упорядочивают факторы по порядку, начиная с более значимых;
- 5) формулировка окончательных выводов и рекомендаций, на основании которых производятся корректировки в части управленческих решений, направленных на выполнение плана.
3. Анализ отклонений в условиях неопределенности предусматривает признание всех параметров бизнеса неопределенными значениями и определение их в виде интервалов неопределенности. Неопределенность же параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего денежного потока или финансового результата. В том случае, если фактическая важность результирующего параметра оказалась в интервале неопределенности, то выполнение плана считается успешным.
4. Стратегический подход к анализу отклонений основывается на убеждении того, что оценка результатов деятельности предприятия или выполнения плана должна осуществляться на основании стратегии, разработанной и утвержденной на предприятии, т. е., проанализировав стратегию предприятия, финансовый специалист выбирает соответствующую этой стратегии процедуру контроля. Система контроля выполнения плана является важнейшим элементом управления для предприятия, ориентирующегося на стратегию достижений.

- 376** 2) затраты и их изменение по расходам будущих периодов, резервам предстоящих платежей.
- Полученная сумма расходов и является полной сметой затрат на производство и реализации продукции. Сюда входит:
- затраты на сырье и материалы, приобретение комплектующих, топлива, энергии;
 - затраты на оплату труда работников;
 - амортизационные отчисления основных производственных фондов;
 - затраты на налоги, отчисления и сборы;
 - затраты цехов вспомогательного производства;
 - смета затрат на подготовку и освоение;
 - пусковые расходы;
 - затраты на технологическую оснастку;
 - смета транспортно-заготовительных затрат;
 - расходы на эксплуатацию и содержание оборудования и техники;
 - общехозяйственные расходы;
 - смета коммерческих затрат.
- Для управления и контроля затратами составляются частные, первичные (по цехам) и сводные сметы затрат на период, равный году, с поквартальной разбивкой.
- Частные сметы представляют собой такие сметы, которые составляются по видам затрат на основании установленных для них номенклатурой расходов в разрезе на элементы. Первичные сметы или сметы внутрипроизводственного назначения разрабатываются на основе тех затрат, которые были понесены в данном цехе. Эти затраты разбиваются по экономическим элементам. Что же касается затрат других цехов, то они показываются в комплексе по плановой себестоимости или установленным оценкам (внутренним ценам).

- 396** При планировании труда применяются следующие показатели:
- выработка рабочего;
 - трудоемкость продукции в нормо-часах.
- Основными факторами, влияющими на производительность труда работников, являются:
- повышение уровня технической оснащенности;
 - совершенствование организационной структуры и системы управления;
 - изменение объемов выпуска продукции;
 - изменение условий внешней среды.
- Численность сотрудников, необходимую для достижения поставленных целей, можно определить с помощью скорректированной базисной численности или методом прямого счета. Скорректированная базисная численность рассчитывается путем умножения плановой численности работников на коэффициент прироста объема продукции. Прямой счет ориентируется на подразделение работников по категориям.
- Планирование фонда оплаты труда в основном рассчитывается путем умножения среднегодовой заработной платы на планируемую численность. Здесь необходимо учитывать не только основную, но и дополнительную оплату труда. В плановую оплату труда не включают только оплату за простои и брак, доплату за сверхурочные работы и другие аналогичные платежи.
- Планирование привлечения дополнительной рабочей силы направлено либо на прирост численности, либо на замещение вакантных должностей. Таким образом, рассчитываются плановые показатели как по руководящему составу, так и по работникам низшего звена. Потребность в работниках определенной квалификации определяется отдельно по каждой профессии и специальности.

41a

41. Инвестиционный бюджет. Содержание, функции, виды

Наиболее эффективным методом планирования инвестиций является тот, при котором используется дисконтированный денежный поток, чистая приведенная стоимость и норма рентабельности.

Широко распространенные проблемы, с которыми сталкиваются специалисты при формировании инвестиционного бюджета:

- 1) затраты рассматриваются отдельно друг от друга, хотя это все единый процесс;
- 2) автоматическое расходование ресурсов без экономического обоснования;
- 3) планирование в краткосрочной перспективе;
- 4) ориентир при планировании на фактический период;
- 5) незначительная часть проектных работ, заложенных в бюджет;
- 6) отсутствие системы материального стимулирования работников, занятых в процессе внедрения инвестиционного проекта;
- 7) отсутствует оценка своевременности и важности инвестиционного проекта.

Приращение эффективности инвестиций повышает возможности предприятия в перспективе, позволяет снизить капиталовложения.

Для повышения уровня эффективности инвестиций одним из немаловажных моментов является система премирования сотрудников, занятых в этом процессе. Таким образом, может измениться даже сам подход к планированию. Оперативный контроль над проблемами, возникающими в процессе, также имеет значение.

42a

42. Значение анализа финансово-хозяйственной деятельности для планирования

Любой руководитель, любая управленческая структура при принятии какого-либо решения, будь то планирование или текущая деятельность, в той или иной мере руководствуются анализом.

Роль анализа обусловлена также и высокой возможностью риска при планировании. Глубокий всесторонний анализ необходим именно для избежания этого риска.

Что касается текущего планирования, то ошибки и недочеты могут быть здесь быстро урегулированы (если система контроля и анализа четко отлажена). Вытекающими последствиями этих ошибок могут стать понижение оплаты труда работников или нехватка денежных ресурсов.

В среднесрочном и стратегическом планировании дело обстоит гораздо серьезнее. Если выбраны не те виды деятельности, то предприятие может оказаться в некотором тупике. В случае же значительных капиталовложений в эти запланированные направления предприятие может прийти к банкротству.

Экспертиза планирования и анализа всех видов планов и их этапов — тот мост, который приведет компанию к успешной деятельности.

Существует несколько видов анализа процесса планирования:

- 1) технический анализ предусматривает техническое обоснование экономических показателей. Проводится экспертиза обеспеченности и загрузки оборудования, соответствие их нормам, уровень специалистов, занятых на работах с этим оборудованием;

43a

43. Планирование производства

Планирование производства происходит посредством формирования плана производства и производственной программы.

План производства содержит в себе информацию о необходимом в оборудовании, потребности в материалах, необходимой численности сотрудников и их оплате труда, а также все прочие производственные расходы.

Производственная программа отражает планируемый объем производства является отправной точкой для плана производства и основывается на:

- 1) заключенных договорах;
- 2) имеющихся в наличии необходимых техники и оборудования;
- 3) приобретении необходимых материально-технических ресурсов;
- 4) состоянии технологической базы;
- 5) наличии необходимого кадрового состава.

На содержание плана производства влияет принадлежность к той или иной сфере и т. д.

При планировании производства применяются трудовые, стоимостные, натуральные и условно-натуральные показатели. Трудовые измерители (например, трудоемкость) используются в основном во внутреннем планировании как вспомогательные инструменты.

Стоимостные измерители применяются совместно с натуральными и трудовыми. Единицей измерения является национальная валюта. Натуральные измерители (тонны, штуки и т. д.) могут быть использованы для разработки программы производства, определения производственной специализации. Условно-натуральные позволяют свести все производство к од-

44a

44. Методы, используемые в сметном планировании

Одним из видов планирования является сметное планирование, которое лежит в основе оценки потребности предприятия в оборотных средствах для наиболее эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью.

При планировании потребности в оборотных средствах используются следующие методы:

- 1) нормативный;
- 2) расчетно-аналитический;
- 3) балансовый;
- 4) метод оптимизации;
- 5) метод моделирования.

Сущность нормативного метода заключается в расчете объемов затрат и потребности в ресурсах путем умножения норм расхода ресурсов на плановый объем показателя. Расчетно-аналитический метод подразумевает оценку потребности в оборотных средствах путем расчета затрат и потребности в ресурсах.

Сущность балансового метода при оценке потребности в оборотных средствах заключается в увязке объема затрат и источников доходов. Балансовый метод используется в основном на стабильных предприятиях. По данному методу потребность в оборотных ресурсах рассчитывается путем умножения выручки на долю элемента оборотных средств в выручке.

Метод оптимизации означает оценку потребности в оборотных средствах в многократном варианте. Из нескольких смет выбирается та, в которой отражен минимум затрат или максимум дохода.

Сущность метода моделирования основана на факторном анализе функциональных связей между раз-

- 426** 2) коммерческий анализ предполагает анализ рынка и возможности привлечения необходимых ресурсов. Иными словами, это анализ спроса на производимую продукцию и устанавливаемых цен на эту продукцию. Стандартный вариант этого вида анализа в рассмотрении нескольких вариантов — от самого пессимистичного до самого оптимистичного — для учета всех факторов;
- 3) институциональный анализ, включающий в себя оценку социальной, правовой и политической обстановки вокруг. При данном анализе оценивается среда, договорная политика предприятия, необходимые рекомендации по достижению оптимального уровня развития, возможные политические риски, которые могут препятствовать этому развитию;
- 4) социальный анализ затрагивает социально-демографическую среду, в которой происходит деятельность компании, соответствие политики предприятия нормам и культуре демографической среды, заинтересованность социума в деятельности компании. Роль данного анализа не стоит недооценивать, так как предприятие, не учитывающее нормы и интересы населения, может не достичь планируемого результата;
- 5) экологический анализ помогает определить наиболее регулируемые законодательством виды деятельности и продукции. Роль данного анализа состоит также в том, что государственная экспертиза необходима для всех планов;
- 6) финансовый и экономический анализ занимает главенствующее место в системе анализа планирования. Этот анализ позволяет выявить наиболее позитивную финансово-экономическую среду, т. е. минимизировать издержки и максимизировать выгоды.

446 личными составляющими процесса производства (например, моделирование зависимости оборотных средств от объемов реализации продукции).

Определение потребности в оборотных средствах производится также на основе выявления тенденции прошлого периода, очищенного от случайных индивидуальных факторов.

При нормировании потребности в производственных запасах (как одного из элементов оборотных средств) руководствуются следующим расчетом:

Потребность в производственных запасах = (расход производственных запасов за нормируемый период × норма производственных запасов в днях / продолжительность планового периода в днях.

При нормировании в незавершенном производстве потребность в запасах незавершенного производства рассчитывают так:

(Единовременные затраты при запуске изделия + последующие затраты при его изготовлении за нормируемый период) × Норма запаса незавершенного производства в днях / Продолжительность планового периода в днях.

При нормировании потребности в запасах готовой продукции потребность в запасах готовой продукции рассчитывают как выпуск готовой продукции за нормируемый период, умноженный на средневзвешенную норму по всем изделиям в днях и деленный на продолжительность планового периода в днях.

416 Выделяют три фактора, определяющих содержание инвестиционного бюджета:

- 1) проектный подход и продолжительность;
 - 2) бюджет инвестиций оказывает влияние на баланс в прогнозе в статье внеоборотных активов, а следовательно, должен содержать данные об остатках, расходовании и поступлении средств;
 - 3) реализация проектов инвестиций возможна к осуществлению собственными силами (расходы распределены по статьям), а также привлечением сторонних контрагентов (представлена лишь общая смета расходов).
- При составлении инвестиционных бюджетов необходимо знать, что источниками финансирования любых капиталовложений могут выступать:
- 1) нераспределенная прибыль прошлых периодов (данные бухгалтерского отчета);
 - 2) прибыль отчетного периода (может быть взята из планового бюджета доходов и расходов);
 - 3) заемные средства (кредиты и займы, которые необходимо будет привлечь для покрытия дефицита бюджета);
 - 4) амортизация (плановый износ основных средств и нематериальных активов).

Выбор типа источника осуществляет высшее руководство предприятия.

В ходе исполнения специалисты учитывают данные о факте прихода и расхода денежных средств.

Инвестиционный бюджет содержит в себе информацию о направлениях инвестирования (например, строительство новых зданий или реконструкция сооружений), а также по мероприятиям, проводимым в процессе инвестирования. Все данные должны быть отражены с разбивкой на: остаток на начало периода, поступление, расход, остаток на конец периода.

436 ному виду продукции, обозначенному базовым.

Производственная продукция является той совокупностью готовых изделий предприятия, которая направлена на промышленность. Производственный объем включает в себя:

- 1) стоимость изготовленных изделий, произведенных для сторонней реализации и на капитальное строительство предприятия;
- 2) стоимость полуфабрикатов выработки и продукции вспомогательных производств, произведенных для сторонней реализации;
- 3) стоимость работ, услуг, произведенных на сторону;
- 4) стоимость продукции подсобного производства, реализуемой на сторону.

Планирование объема производства определяется в установленных ценах.

Существует такое понятие, как незавершенное производство, которое означает незаконченное производство продукции по всем производственным стадиям. Анализ и оценка незавершенного производства помогают представить предстоящий объем работ.

Производственная программа является одним из элементов процесса планирования. При формировании программы следует руководствоваться основной целью предприятия — максимизацией прибыли.

Производственная программа может быть нескольких видов: программа выпуска продукции, программа производственных цехов, производственная программа вспомогательных и обслуживающих цехов, программа ремонтных цехов, программа инструментальных цехов, программа энергетических цехов, программа транспортных цехов. Годовые программы по всем цехам формируются на основании годовой программы предприятия.

- 466** ваться только в следующем месяце. Кроме того, предприятие, продавшее данную продукцию, может отсрочить уплату налога на прибыль на 3 месяца);
- 2) замена отношений (суть заключается в свободе выбора хозяйствующим субъектом гражданско-правовых форм и организаций-сотрудников на основании налоговых последствий данного выбора (например, посреднические сделки));
 - 3) разделение отношений (предполагает не замену, а разделение выбора отношений и деятельности на основании налоговых последствий данного выбора);
 - 4) сокращение объекта налогообложения (подразумевает ликвидацию налогооблагаемых операций путем сделок мены, дарения, занижения стоимости продукции);
 - 5) делегирование налоговой ответственности (основывается на передаче налогового бремени на специально созданную для этого компанию);
 - 6) принятие такой учетной политики, которая способствует минимизации налоговых платежей;
 - 7) применение налоговых льгот;
 - 8) смена центра управленческих решений или сбыта продукции с образованием самостоятельного юридического лица (учреждение юридического лица и передача ему полномочий управления при размещении его в зоне льготного налогового режима). Тактическим налоговым планированием должны заниматься те специалисты, которые заняты в процессе планирования деятельности предприятия, т. е. это работники, которые обладают достаточной информацией о деятельности компании, об установленной политике и цели. На крупных предприятиях целесообразно формировать специальные налоговые департаменты.

- 486** Уровень риска очень часто отождествляется с возможностью получения или неполучения прибыли, в связи с чем любой риск должен быть спрогнозирован для того, чтобы максимизировать прибыль. Чтобы управлять риском, необходимо применение высококвалифицированной аналитической процедуры:
- 1) установление факторов риска и предпосылок его возникновения;
 - 2) определение существенности риска, его вероятности и размеров;
 - 3) выявление методов и форм его стабилизации. Мероприятия, направленные на минимизацию внутренних рисков:
 - 1) выявление способов по повышению платежеспособности предприятия, а также наименьшей зависимости от факторов внешнего разряда;
 - 2) обеспечение непрерывного денежного обеспечения, а также увязка производственных стадий;
 - 3) повышение уровня реализации продукции и уровня доходности;
 - 4) обеспечение экономии финансового обеспечения, повышение уровня рентабельности, сокращение окупаемости, повышение уровня прибыльности в целом;
 - 5) достижение оптимального уровня организации производственного процесса и аппарата управления.
- Планирование рисков включает в себя также оценку и анализ качественных и количественных характеристик рисков. Очень важным моментом является то, что риск сам по себе не обязательно подразумевает потерю. В некоторых случаях он означает и получение большой прибыли. Риск — это неожиданное изменение запланированных действий и результатов этих действий.

- 456** деятельности — это максимизация прибыли. Главная цель любого планирования — это минимизация рисков и получение максимального финансового результата. Налоговое планирование также преследует цель повышения благосостояния собственников компании, повышение уровня рентабельности. Эффективная система налогового планирования должна обеспечивать необходимое наличие ресурсов и наиболее эффективное использование средств и капитала компании.
4. Определение целей налогового планирования в конкретном плане по периодам. Здесь рассматривается взаимосвязь и динамичность показателей налогового планирования, их взаимодействие и направленность.
 5. Определение налоговой стратегии в зависимости от принадлежности к той или иной сфере. Этот этап считается самым ответственным. Планирование в зависимости от аспектов носит многоуровневый характер.
 6. Разработка мероприятий организационно-экономического и экономически-правового плана, призванных к обеспечению налоговой стратегии. На данном этапе предусматривается выделение центров финансовой ответственности и анализ обычаев делового оборота и судебных прецедентов, прогноз налоговых обязательств, разработка финансовых схем и схем материальных потоков, формирование графика исполнения налоговых обязательств и т. д.
 7. Анализ эффективности разработанной налоговой стратегии. Это заключительный этап стратегического налогового планирования на предприятии. На данном этапе происходит согласование налоговой стратегии со стратегией предприятия, с изменениями внешней среды, анализируется сбалансированность и реальность исполнения, уровень рисков. Кроме того, рассматривается результативность налоговой стратегии, которая просчитывается на основании прогнозных показателей.

- 476** 4) соотносительность с конкретным сроком достижения.
- Второй подэтап бюджетного цикла заключается в формировании прогнозов внешней среды для определения факторов, влияющих на настоящее развитие предприятия, а также на его будущий рост. План данных внешних факторов или макроэкономических показателей утверждается бюджетным комитетом, который создается специально как контролирующий орган для управления бюджетным процессом. К макроэкономическим факторам относятся:
- 1) прогноз уровня инфляции;
 - 2) прогноз ставки рефинансирования;
 - 3) прогноз валютных ставок и т. д.
- Кроме экономических факторов существуют также и неэкономические, такие как:
- 1) законодательные факторы;
 - 2) факторы конкуренции;
 - 3) факторы политические;
 - 4) факторы рыночные и т. д.
- Данной группой факторов нельзя пренебрегать, так как от них зачастую может зависеть гораздо больше, чем от экономических факторов.
- Следующий этап бюджетного цикла имеет важность в связи с необходимостью планирования по всем сферам деятельности компании. Здесь выбираются приоритетные направления деятельности.
- После этапа подготовки предполагается непосредственно сам процесс бюджетирования. На данном этапе в соответствии с поставленными целями и задачами производится консолидация имеющихся данных, которые до этого были представлены центрами финансовой ответственности. Данные вносятся в единый генеральный бюджет, корректируются по мере необходимости. Затем выводится финансовый результат и остаток денежной наличности на прогнозируемый период.

49a**49. Планирование реализации продукции**

Результативным показателем деятельности предприятия является объем реализованной продукции.

Реализованной продукцией по общепризнанным стандартам является та продукция, которая была отгружена покупателям (то же самое касается и оказанных услуги и выполненных работ) одновременно с предоставлением платежных документов.

К объему реализации относится:

- 1) выручка от реализации всей продукции, произведенной на предприятии;
- 2) выручка от реализации товаров по давальческим сделкам (в том числе на дачальческом сырье);
- 3) выручка от реализации газа, пара, воды, электроэнергии и тепла.

Отгруженная продукция — это продукция, которая была фактически отгружена потребителю (выполненные работы, оказанные услуги, сданные заказчику) независимо от того, оплачена она последним или нет.

Отличие реализованной и отгруженной продукции заключается в наличии остатков на складах. Оценить же объем отгруженной продукции можно следующим образом: берутся фактические цены предприятия-производителя без учета налога на добавленную стоимость, акциза и других налогов, которые вычитаются из выручки от реализации. Возможно заблуждение, что произведенная продукция и реализованная продукция это одно и то же. Но это далеко не так. В современных условиях при развитии рыночной экономики объем реализации определяется в качестве объекта маркетинговых исследований.

Предприятия имеют право отражать в отгруженном объеме реализации покупателям стоимость самой

50a**50. Информативная база для бизнес-планирования**

Необходимым предварительным шагом при составлении бизнес-плана предприятия является сбор информации. От данного этапа зависит во многом эффективность самого процесса бизнес-планирования. Вот почему в компаниях, где процесс планирования развит, этому уделяется много внимания.

Различают следующие виды информации.

1. Информация о спросе: она особенно важна, так как здесь производится анализ ситуации на рынке, т. е. каков спрос на данную продукцию (работы, услуги). Этот этап носит также название «маркетинговые исследования», суть которого заключается в том, что потребители не просто выбирают тот или иной продукт, они выбирают наиболее предпочтительный по цене и качеству, т. е. путем данных исследований анализируется и прогнозируется наилучший вариант, при котором конечный результат производства окажется наиболее притягательным для потребителя. Кроме того, здесь выявляются конкуренты и предлагаемые ими условия.

2. Производственная информация необходима для определения потребностей производства данного вида продукции, работ, услуг. На данном этапе анализируется возможность осуществления работ собственными силами или с помощью подрядных организаций, определяется материально-техническая база, необходимая для осуществления производственного процесса, выделяется круг поставщиков, предлагающих наилучшие условия, определяется необходимая производственная база (оборудование), задействованная в производственном процессе, анализируется

51a**51. Планирование баланса компании**

Целью планирования баланса предприятия выступает обеспечение сбалансированности компании, т. е. соответствие статей активов статьям пассивов. Иными словами, покрытие обязательств собственными активами.

С помощью составления прогнозного баланса можно увидеть величину активов (или имущества) компании с разбивкой по статьям, что позволяет оценить уровень обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами для успешного функционирования. Баланс отражает как величину наиболее ликвидных активов (денежные средства, краткосрочная дебиторская задолженность), так и менее ликвидные активы в виде основных средств и нематериальных активов. В прогнозном балансе также находит отражение финансовый результат в виде нераспределенной прибыли прошлых периодов.

В основе прогнозирования балансовых статей предприятия лежат активные действия, т. е. внутренняя переработка ресурсов. Примером этому служит производственный процесс по изготовлению продукции (работ, услуг), торговая деятельность, операции с финансовыми активами компании. Все эти операции вытекают из стратегических принципов и целей предприятия в той области, в которой оно осуществляет или планирует осуществлять свою финансово-хозяйственную деятельность. Все это находит свое отражение в производственной программе с учетом прогнозируемого сбыта, включая планируемые капиталовложения и операции с внеоборотными активами.

Производственная программа представляет собой базу информации о необходимых ресурсах, натуральную и стоимостную оценку активов. Анализ имеющихся

52a**52. Сущность финансовой диагностики в области принятия управленческих решений при планировании**

Очень часто понятие «финансовая диагностика» отождествляют с понятием «финансовый анализ», но это не совсем правильно.

Сущность анализа заключается в успешности изучения и рассмотрения тех областей деятельности, которые развиты в недостаточной степени. Анализ представляется процессом разделения и выявления составных частей процесса, его слабых и сильных сторон. Анализ можно отождествить с процессом исследования чего-либо.

Диагностика же выступает тем действием, которое помогает и позволяет определить условия, в которых тот или иной процесс будет успешно функционировать. Таким образом, финансовая диагностика несколько отличается от финансового анализа, несмотря на схожие черты.

Процесс диагностики призван решить основные проблемы, выявить то поле сравнений и нормативов, которое позволит определить место предприятия в той или иной отрасли, а также вычленил доминирующие и оптимальные параметры. Финансовая диагностика строится на основных этапах.

1. Выделение основной системы финансовых коэффициентов. Как известно, для оценки уровня платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия используется ряд показателей, основными из которых являются показатели:

- 1) характеризующие имущественное положение;
- 2) определяющие финансовую устойчивость;
- 3) рассчитывающие платежеспособность;

506 потребность в человеческих ресурсах, а также потребность в помещениях. Кроме того, здесь рассчитывается величина накладных расходов (коммунальные платежи, спецодежда, заработная плата административно-управленческого персонала и т. д.).

3. Финансовая информация, помогающая оценить все финансовые стороны производственного процесса. С помощью финансовой информации оценивается стоимость проекта, его рентабельность, что необходимо для привлечения инвесторов. На данном этапе рассматриваются цены конкурентов, рассчитываются собственные расходы, закладываемые в цену продукции (работ, услуг). Выделяется несколько видов финансовой информации, позволяющих проанализировать и оценить, насколько эффективен и результативен данный проект. К ним относятся:

- 1) прогнозный баланс доходов и расходов предприятия, составляемый, как правило, на три года (в денежной оценке с учетом начального остатка денежных средств по счетам, суммы поступлений, а также величины денежных расходов, что позволяет оценить способность предприятия оплачивать собственные обязательства как текущие, так и просроченные (при наличии таковых));
- 2) баланс активов и пассивов компании в текущем периоде (позволяет оценить финансовое состояние предприятия, т. е. наличие имущества и его стоимость, а также долги компании на настоящий момент);
- 3) баланс активов и пассивов на прогнозируемый период.

526 4) определяющие деловую активность;

5) отражающие прибыльность предприятия.

Выбор тех или иных показателей зависит от отраслевой принадлежности предприятия и специфики производства.

2. Проведение экспресс-анализа. Здесь проводится стандартная оценка финансового состояния и динамики развития предприятия. Проводится такой анализ с помощью бухгалтерской отчетности, ее чтения и анализа. Используется также аудиторское заключение, отражающее все недочеты и выводы о деятельности компании. Детализация анализа производится в зависимости от требований конечных пользователей данных.

3. Детальный анализ финансового состояния предприятия. Данный этап включает подробное изучение состояния предприятия, его перспективы на будущий период.

4. Постановка диагноза. Проведенный анализ позволяет оценить уровень финансового состояния предприятия, выделяет его слабые стороны. С помощью данного этапа выделяются так называемые оздоровляющие мероприятия по улучшению состояния компании.

5. Процесс принятия управленческих решений. На основании поставленного диагноза необходимо осуществить принятие решений по поводу дальнейшей деятельности предприятия, определить цели и способы по достижению этих целей.

Главствующим этапом выступает этап детального анализа. От его эффективности зависит качество поставленного диагноза и, следовательно, результативность принятия решений.

496 продукции. Кроме того, здесь находят отражение стоимость работ и услуг производственного характера по мере того, как они будут оплачены покупателем. Для этого из полного объема отгруженной продукции выделяют ее оплаченную часть. Оплаченная и отгруженная продукция отличаются друг от друга на сумму разницы остатков отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции.

Формирование плановых показателей по реализации продукции зависит во многом от того, какая продукция считается на предприятии реализованной. Если здесь имеется в виду отгруженная продукция, вне зависимости от того, оплачена она или нет, то план рассчитывается так:

Объем реализации продукции по плану = Объем производства + (Складские запасы готовой продукции на начало периода – Складские запасы готовой продукции на конец периода).

Под запасами готовой продукции на складе здесь подразумеваются те запасы, которые еще не отгружены потребителю. Оценка также производится в фактических ценах без учета налога на добавленную стоимость, акцизных платежей и т. д.

Следующим вариантом расчета планового показателя реализованной продукции является метод, который используется в том случае, если под реализованной продукцией понимается отгруженная и полностью или частично оплаченная продукция:

Объем реализации продукции по плану = Объем производства + (Складские запасы готовой продукции на начало периода + Складские запасы готовой продукции на конец периода) + (Остаток неоплаченной, но отгруженной продукции на начало периода – Остаток неоплаченной, но отгруженной продукции на конец периода).

516 ся на настоящий момент активов, а также потребность в их увеличении, определяют изменение структуры и величины имущества предприятия. С помощью такого прогноза оценивается также суммарная стоимость компании.

Следствием определения величины активов предприятия является оценка источников и размеров финансирования этих активов. Здесь важным моментом выступает соответствие источников финансирования доходности и структуре активов предприятия.

С помощью определения источников и размеров финансирования, как собственных, так и заемных, можно предвидеть изменения в капитале предприятия за счет собственных источников, а также с помощью привлечения дополнительных внешних источников.

Необходимо отметить, что в ходе анализа и составления прогнозной модели баланса предприятия формируется величина капитализации прибыли, что является одним из наиболее важных моментов при формировании доходов и расходов.

В результате составления прогнозного баланса имеется возможность оценки деятельности предприятия. Иными словами, в ходе анализа выявляется возможность осуществления тех или иных капиталовложений и прочих операций, связанных с целями компании, т. е. в случае недостаточности ресурсов выявляются пути корректировок, вносимых в инвестиционные программы, и т. д.

53а

53. Бюджетирование как элемент мотивации труда

Понятие мотивации включает в себя управленческий инструмент воздействия на окружающий человеческий фактор, следствием которого является повышение результативности труда, т. е. повышение интереса к выполнению плановых показателей.

Психологическим моментом воздействия управленческих структур на персонал выступает обеспечение информированности кадров о плановых и фактических показателях бюджета предприятия, т. е. поведение того или иного субъекта во многом зависит от поставленных перед ним целей и задач.

Видя тот уровень выполнения, которому он должен соответствовать, субъект определяет ту или иную линию действий, с помощью которой он и достигнет этой цели.

Таким образом, можно сделать вывод о тесной взаимосвязи целей и действий (исполнения).

Качество работ по достижению плановых показателей зависит от таких факторов, как организационные и собственные способности человека. От этих факторов зависит как результат работы, так и непосредственно сама цель, которая будет поставлена перед тем или иным сотрудником.

Окончательным этапом мотивации выступает момент поощрения сотрудника за проделанную работу. Здесь многое зависит от того, к какой группе относится тот или иной сотрудник. Например, человек с низким уровнем дохода, воспринимает свою трудовую деятельность только как способ получения дохода, поэтому старания его зависят подчас только от размера вознаграждения в случае выполнения плана.

54а

54. Место бизнес-прогнозов в системе расчетов операционных бюджетов предприятия

При подготовке операционных бюджетов используются бизнес-прогнозы, которые подразделяются на несколько видов:

- 1) прогноз изменения цен. На этом этапе составления операционного бюджета анализируются фактические цены на сырье, готовую продукцию, энергию и т. д. Далее прогнозируется изменение цен по данным статьям. Наиважнейшим моментом на данном этапе является ценовая политика предприятия, которая способствует укреплению его на рынке. При определении цены на готовую продукцию преследуются цели повышения показателей рентабельности. Необходимо проанализировать спрос на данную продукцию, его эластичность, уровень цен у предприятий-конкурентов, государственное регулирование рыночных цен и т. д. Расчет цен производится в соответствии с себестоимостью продукции, а также уровнем прибыли предприятия;
- 2) прогноз курса валют и уровня инфляции. При формировании бюджета, особенно на долгосрочный период, необходимо учитывать уровень инфляции, прогнозируемый на бюджетный период. Важность процессов инфляции заключается в занижении стоимости активов предприятия при инфляционных процессах;
- 3) прогноз расчетов с покупателями. На данном этапе определяется круг потребителей конечной продукции (работ, услуг). Кроме того, определяется политика отношений с предприятиями-потребителями, в связи с чем необходима отлаженная сбытовая

55а

55. Обобщающий расчет финансовой эффективности будущей деятельности предприятия

Бюджет представляет собой целую систему прогнозирования финансового состояния предприятия в будущем периоде.

Сюда входит как прогноз движения денежных средств, так и отчет о прибылях и убытках, а также балансовый отчет. Формирование только одного из вышеперечисленных планов приводит к недостаточности информации об имеющихся возможностях в будущем периоде, слабых и сильных сторонах финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, сводный расчет финансовой эффективности будущей деятельности компании включает в себя:

- 1) прогноз доходов и расходов. Здесь приводятся данные об объемах реализации, ожидаемых в будущем периоде. Рассчитывается себестоимость этого ожидаемого объема. Для повышения эффективности составления прогноза необходимо проведение анализа фактических данных, т. е. расчет процентных соотношений уровня затрат и реализации продукции;
- 2) прогноз движения денежных средств компании. Основной целью данного прогноза выступает определение уровня достаточности финансовых ресурсов предприятия на будущий период, т. е. сопоставление величины доходов в денежном выражении и расходов предприятия в аналогичной единице измерения. С помощью бюджета движения денежных средств обеспечивается кругооборот денег, налаживается контроль за этим кругооборотом, разра-

56а

56. Организационно-управленческий аспект бюджетного процесса

В последние годы современная экономика претерпела значительные изменения, в связи с которыми наряду с другими инструментами управления компанией в целях ее развития процесс бюджетирования стал одним из важнейших моментов этого развития. Процесс бюджетирования представляет собой систему комплексных планов, характеризующих цели предприятия на будущий период времени, в котором участвуют все субъекты финансово-хозяйственной деятельности этого предприятия. Организация и управление бюджетным процессом включает также выделение центров финансовой ответственности (подразделений, ответственных за определенные участки планирования) и центров управления затратами (подразделений, ответственных и имеющих возможность осуществлять нормирование, планирование и учет издержек предприятия).

Функции, которые выполняет бюджет для предприятия:

- 1) планирование деятельности;
- 2) связь и координация между субъектами финансово-хозяйственной деятельности;
- 3) стимулирование центров финансовой ответственности;
- 4) контроль за выполнением плановых показателей;
- 5) сравнение плановых и фактических показателей;
- 6) процесс обучения.

Организация бюджетного процесса начинается с разработки регламентирующего документа, определяющего порядок формирования, контроля над исполнением, центры финансовой ответственности и меры наказания вследствие неисполнения плана. Очень важно также определение органа управления, контролирующего весь процесс. Как правило, такими органами являются

546 система. На данном этапе проводятся также маркетинговые исследования, для которых часто созданы специальные службы. С помощью маркетинга анализируется положение предприятия на рынке, прогнозируется спрос на продукцию, условия сбыта и т. д. В ходе анализа ситуации на рынке составляется оптимистичный и пессимистичный прогноз. Для повышения эффективности маркетингового планирования, составляются оперативные прогнозы;

- 4) прогноз складских запасов и незавершенного производства. Использование нормативов оборотных средств предприятия способствует обеспечению бесперебойности производственного процесса. Кроме того, соблюдается режим экономии средств, а также эффективность их использования. Следствием данного этапа выступает обоснованность и целесообразность хранимых на складах остатков. То же самое касается прогноза незавершенного производства, объем которого прямо пропорционален самому производственному циклу. Для формирования данного вида прогноза необходима информация о готовности изделий. Здесь используется коэффициент нарастания затрат;
- 5) прогноз производственной мощности предприятия. Здесь анализируются возможности предприятия, обеспеченность необходимым оборудованием и техникой. Прогноз производственных мощностей напрямую связан с прогнозом выпуска готовой продукции;
- 6) прогноз условно-постоянных расходов. Данный этап включает планирование общепроизводственных и общехозяйственных расходов предприятия;
- 7) прогноз расчетов с поставщиками. Здесь прогнозируется процесс снабжения, приобретения.

566 бюджетные комитеты. Кроме того, необходимо разграничение полномочий, обязанностей между ответственными подразделениями. Нельзя не отметить, что финансовая дисциплина, приоритеты в финансовых направлениях занимают одно из лидирующих мест в общей системе планирования.

Весь организационный процесс, а также контроль и управление осуществляет бюджетный комитет, который подотчетен руководителю предприятия. Именно этот орган реализует поставленные руководством цели в виде бюджета, затем контролирует его исполнение, доводит до сведения высшего руководящего звена информацию об исполнении и причинах отклонений от плановых задач.

Кроме бюджетного комитета, создается отдел бюджетного планирования и анализа, который выполняет следующие задачи:

- 1) руководство и организацию бюджетного планирования;
- 2) осуществление анализа деятельности предприятия;
- 3) руководство и организацию работ по методическому обеспечению процесса прогнозирования;
- 4) осуществление контроля за выполнением бюджетов структурных подразделений;
- 5) статистический учет по всем показателям компании, своевременная сдача отчетности.

Вышеуказанный отдел состоит, как правило, из аналитической группы, группы планирования доходов и расходов, группы планирования материально-производственных запасов, группы по управлению имуществом предприятия.

536 Для человека амбициозного и честолюбивого значение имеет похвала и выделение среди других сотрудников, движение по служебной лестнице.

Процесс бюджетирования объединяет всех сотрудников независимо от их принадлежности к той или иной психологической группе. Он отражает всю количественную и качественную информацию, от точности и полноты которой зависит уровень развития предприятия и, следовательно, уровень поощрения персонала компании.

В практике выделяют следующие виды мотивации:

- 1) экономическая — вытекающая из зависимости заработной платы и прочих видов поощрений от результата планирования;
- 2) социальная — укрепление статуса сотрудника в компании, повышение его самооценки;
- 3) моральная — уровень престижности предприятия, в котором работает сотрудник, во многом зависящий от эффективности планирования.

Вовлечение работника в процесс планирования, поощрение его за достижение плановых показателей способствует развитию новаторских качеств, что имеет значение для всего предприятия, развитие которого во многом зависит от квалификации работающего на нем персонала. Вовлечение работников обеспечивает совместное решение проблем, улучшение сплоченности коллектива.

Схема мотивации персонала, участвующего в процессе планирования, имеет различный вид. Наиболее предпочтительной является схема, при которой вся заработная плата работников разбивается на фиксированный оклад и премиальную часть (зачастую размер оклада значительно ниже премиальной части).

556 баются мероприятия по повышению уровня результативности использования финансовых ресурсов. Необходимо отметить, что при составлении бюджета предприятия производится разделение всех денежных потоков по видам деятельности (текущая, инвестиционная, финансовая). Благодаря данному разделению в бюджете движения денежных средств охватываются все направления потоков денег на предприятии. Кроме того, отражается приоритетность денежных операций, выявляются цели предприятия;

- 3) прогноз балансовых данных предприятия. На данном этапе сводного расчета формируется проект бухгалтерского баланса предприятия. Имея информацию о прогнозных остатках (сальдо на начало периода), формируют прогнозный баланс, который и является конечным этапом сводного расчета финансовой эффективности предприятия в перспективе. Прогнозирование балансовых статей производится либо по упрощенной схеме, когда используется прогноз пропорциональности величины затрат объему реализации, либо на основании информации об использовании финансовых ресурсов, путем выравнивания активов и пассивов баланса.

Для формирования балансового отчета на будущий период, используется стартовый баланс, содержащий начальные остатки по статьям. Затем проводится анализ прогноза приобретаемого оборудования, прогноз уровня продаж (статья «дебиторская задолженность», «денежные средства»), прогноз расчетов с поставщиками (бизнес-прогноз снабженческой деятельности, а также политики договорных отношений с поставщиками).

Васильченко М. Д.
Планирование на предприятии
шпаргалка

Завредакцией: *Максименко Е. В.*
Редактор: *Иванова О. Л.*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Формат 60×90 1/16.