



ФИНАНСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ)

Часть 2

Екатеринбург
2016

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

ФИНАНСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ)

Рекомендовано
Учебно-методическим советом
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Часть 2

Екатеринбург
2016

УДК 336.6(075.8)
ББК 65.291.9я73-1
Ф 59

Рецензенты:

кафедра экономической теории
Евразийского национального университета
им. Л. Н. Гумилева
(протокол № 3 от 10.10.2014 г.)

доктор экономических наук, профессор,
вице-президент Уральской торгово-промышленной палаты
А. В. Макаров

Авторский коллектив:

О. Б. Веретенникова (руководитель), В. И. Майданик,
К. В. Ростовцев, Э. Р. Закирова, Н. С. Пионткевич

Ф 59 **Финансы организаций (предприятий)** [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / [О. Б. Веретенникова (руководитель), В. И. Майданик, К. В. Ростовцев и др.] ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2016. Ч. 2. – 188 с.

В учебном пособии представлен комплексный подход к управлению финансовой деятельностью предприятия. Логика построения пособия такова, что в первую очередь рассмотрены объекты финансового управления, а затем система финансового управления предприятием. Это позволяет осознать истинные причины финансовых проблем предприятия и найти пути улучшения его финансового состояния.

Пособие рекомендуется студентам экономических специальностей, изучающим курсы «Финансы организаций (предприятий)», «Финансы и кредит», «Финансовый менеджмент», «Финансовый и инвестиционный анализ», «Финансовая политика предприятий» и ряд других дисциплин. Может быть полезно руководителям и работникам экономических служб, научным сотрудникам, желающим по-новому взглянуть на подходы к управлению финансовой деятельностью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике.

УДК 336.6(075.8)
ББК 65.291.9я73-1

© Авторы, указанные на обороте
титула, 2016
© Уральский государственный
экономический университет, 2016

Оглавление

Введение	4
Глава 7. Прибыль и рентабельность предприятий	6
7.1. Сущность и виды доходов	6
7.2. Экономическая природа прибыли и рентабельности	13
7.3. Сущность и система управления рентабельностью предприятия	17
Глава 8. Ликвидность и платежеспособность предприятий	24
8.1. Виды ликвидности и платежеспособности	24
8.2. Управление ликвидностью и платежеспособностью	27
Раздел 3. Система управления финансовой деятельностью организаций (предприятий)	
Глава 9. Система управления предприятиями	30
Глава 10. Система планирования на предприятиях	44
10.1. Финансовая политика предприятий	44
10.2. Стратегическое управление на предприятиях	54
10.3. Оперативное планирование деятельности предприятий	82
10.3.1. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта	82
10.3.2. Бюджетирование как инструмент оперативного управления денежным хозяйством предприятия	93
Раздел 4. Особенности управления различными типами и формами организаций (предприятий)	
Глава 11. Управление интегрированными хозяйствующими субъектами	104
11.1. Сущность и виды интегрированных хозяйствующих субъектов	104
11.2. Особенности управления интегрированными хозяйствующими субъектами	120
Глава 12. Управление градообразующими предприятиями	131
Заключение	153
Библиографический список	156
Приложения	159

Введение

Современное развитие рыночных отношений в России, характеризующееся усилением конкуренции между предприятиями, вызывает необходимость изучения эффективных методов управления, позволяющих поддерживать высокий уровень рентабельности и ликвидности предприятий, а также увеличивать стоимость компании.

Положенный в основу учебного пособия подход к изучению финансов организаций (предприятий) является комплексным и, с одной стороны, основывается на том рациональном, что создала предшествующая экономическая система нашей страны, а с другой – включает в себя богатый опыт зарубежных государств по управлению хозяйствующими субъектами в рыночной экономике, адаптированный к российским условиям.

Структура пособия нетрадиционна, поскольку изучаются принципиально новые моменты в теории и практике финансов организаций (предприятий). Основная задача состоит в том, чтобы дать комплексное представление о категории «финансы организаций (предприятий)» и определить ее место в финансовой науке и практике финансового управления предприятиями.

Пособие включает в себя четыре раздела, охватывающих последовательно экономическую природу финансов организаций (предприятий), объекты и систему финансового управления организаций (предприятий), а также особенности управления в различных типах и формах организации предприятий, что полностью соответствует стандарту Министерства образования и науки РФ по изучению курса «Финансы организаций (предприятий)».

В первом разделе определяются взаимосвязи между категориями «финансы», «финансы организаций (предприятий)», «денежное хозяйство предприятий». Обосновывается авторская позиция по взаимосвязям указанных категорий, встречающаяся в экономической литературе впервые. Представлена роль финансового менеджмента в организации финансов предприятий.

Во втором разделе раскрыты объекты финансового управления. Их выбор построен на логике организации финансовой деятельности хозяйствующих субъектов. Каждый объект управления рассматривается с точки зрения его структуры, обоснования инструментов и алгоритма управления, соответствующих теории и практике рыночной экономики.

Третий раздел посвящен системе управления финансовой деятельностью предприятий. Представлена комплексная система планирования и определены особенности финансового планирования. Такая трактовка системы планирования встречается в литературе впервые и представляет собой одно из направлений созданной научной школы. В разделе содержится определение сущности политики предприятия и обоснование видов финансовой политики. Представлена методика разработки финансовой стратегии предприятия, определены взаимосвязи между политической и стратегическим планированием. Оперативное планирование рассматривается в виде двух документов: бизнес-планов инвестиционных проектов и бюджета предприятия. Раскрыты взаимозависимости между оперативными и стратегическим планом развития предприятия. Определены и обоснованы особенности финансового планирования интегрированных хозяйствующих субъектов, имеющих большой удельный вес в российской экономике и в связи с этим требующих определенного внимания. Обобщены инструменты стратегического и оперативного управления организацией.

В четвертом разделе рассматриваются особенности финансового управления интегрированными хозяйствующими субъектами, в частности особенности разработки стратегии холдингов. Отдельная глава посвящена управлению градообразующими предприятиями, их особенностям, видам, а также механизмам их реструктуризации. Затронут вопрос о взаимодействии территорий и градообразующих предприятий, с одной стороны, с точки зрения пополнения бюджета и, с другой – оказания государственной поддержки бизнесу. Уделено внимание особенностям финансово-хозяйственной деятельности малых и средних хозяйствующих субъектов.

Учебное пособие издается в двух частях. Первая часть включает первый и второй разделы. Во вторую часть входят окончание второго, третий и четвертый разделы.

Глава 7

Прибыль и рентабельность предприятий

7.1. Сущность и виды доходов

Прибыль является конечным результатом деятельности предприятия, за счет прибыли выплачиваются дивиденды собственникам, происходит расширенное воспроизводство предприятия, предоставляются социальные льготы работникам. Для определения прибыли необходимо знать доходы и уровень расходов предприятия.

Доходы предприятий делятся на две группы:

- 1) доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав, иными словами, доходы от реализации;
- 2) внереализационные доходы.

Доходом от реализации признают выручку от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, так и ранее приобретенных, а также выручку от реализации имущественных прав.

Объем выручки от реализации товаров (работ, услуг) рассчитывается по результатам маркетинговых исследований путем умножения объема реализации продукции, работ, услуг в натуральном выражении, востребованных рынком, на отпускную цену единицы продукции. Это так называемый метод прямого счета.

Для определения выручки методом прямого счета необходимо знать, какую долю рынка соответствующей продукции, работ, услуг занимает предприятие. Для этого изучаются клиенты и конкуренты, продукт, предлагаемый рынку, его цена, методы продвижения продукта на рынке и позиция предприятия на нем.

Чем правильнее будет определена выручка от реализации продукции, тем точнее можно планировать денежные активы предприятия.

Второй метод планирования выручки – расчетный. Выручка от реализации продукции определяется по формуле

$$B = O_1 + T - O_2, \quad (54)$$

где B – выручка от реализации продукции; T – товарный выпуск продукции; O_1 и O_2 – остатки готовой продукции на начало и конец планируемого периода соответственно.

Остатки готовой продукции могут оцениваться как по производственной себестоимости, так и по отпускным ценам. Если остатки готовой продукции учитываются по производственной себестоимости, то для расчета выручки требуется их оценка по отпускным ценам. Она производится путем умножения величины остатков готовой продукции по производственной себестоимости на коэффициенты пересчета, исчисленные отдельно для остатков на начало и конец планируемого периода.

Выручку предприятие может увеличить за счет увеличения количества реализованных изделий при неизменной цене или за счет повышения цены единицы продукции. В этом случае речь идет о маркетинговой политике предприятия.

Менеджеры при этом должны очень хорошо представлять типы рынков предприятия, особенности их функционирования и поведения на них.

Существуют следующие основные типы рынков:
рынок чистой конкуренции;
монопольный рынок.

Если предприятие работает на рынке чистой конкуренции, то цена на товар регулируется спросом и предложением и каждый товар имеет свой жизненный цикл. Входя на такой рынок, предприятие не сможет получить высокий объем продаж и высокую цену. Только улучшая качество, создавая эффективные каналы продвижения продукции, можно рассчитывать на увеличение цены и количества продаж.

На рынках чистой конкуренции в случае выпуска товаров массового спроса предприятие не может использовать затратный метод ценообразования, а с целью увеличения прибыли вынуждено будет снижать издержки. Единственный случай, когда предприятие может диктовать свои цены на таком рынке, – при реализации эксклюзивных услуг. При этом в цену можно включать все затраты и требуемый уровень рентабельности. Выручку от реализации можно увеличить также в случае сопровождения продажи товара какой-либо услугой.

Работая на монопольных рынках, всегда необходимо помнить о том, что существуют различные причины возникновения монополии. По характеру монополии делятся на: естественные, легальные и искусственные.

Естественными монополиями обладают предприятия, имеющие в своем распоряжении редкие и свободно не воспроизводимые элементы производства или особые технологии¹.

Деятельность субъектов естественных монополий регулируется законодательством.

Легальные монополии образуются на законном основании и представляют собой объединение предприятий с целью регулирования рынков сбыта.

Искусственные монополии создаются ради получения выгод путем преднамеренного изменения структуры рынка. Они создают барьеры для входа на рынок, применяя агрессивные методы поведения: хорошо продуманную рекламную кампанию, более крупный капитал, высокие технологии и т.п.

По масштабам охвата монополией можно выделить три типа рынков:

- монопольный рынок с присутствием конкуренции;
- рынок чистой монополии;
- абсолютная монополия.

На рынке первого типа присутствует конкуренция, но рынок является практически закрытым, с немногочисленными участниками и ценами, имеющими большие отклонения от рыночных.

Чистая монополия развивается, как правило, в рамках одной отрасли. В этом случае действует один продавец, имеющий полный контроль над объемом продаж и уровнем цен.

Абсолютная монополия находится в руках государства или уполномоченных им органов.

Какова специфика ценообразования на монопольных рынках?

Главная особенность монопольного рынка состоит в том, что цены на продукцию устанавливают предприятия-монопо-

¹ К естественным монополиям в РФ относятся транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам; транспортировка газа по трубопроводам; услуги по передаче электрической и тепловой энергии; железнодорожные перевозки, услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов.

листы. Монопольная цена – это особый вид цены; она может быть выше или ниже общественной стоимости или равновесной рыночной цены в целях получения дополнительного монопольного дохода.

Конечно, если предприятие уже находится на таком рынке, оно может повышать цену на свои товары и услуги, не заботясь об управлении издержками для сохранения или увеличения прибыли. Но в том случае, если предприятие только желает попасть на такой рынок, оно может не преодолеть высокие барьеры входа на него.

Вторая особенность монопольных рынков такова, что продавцы не только устанавливают высокие цены на свою продукцию или услуги, но могут преднамеренно создавать дефицит на рынке, сокращая объемы производства, и искусственно повышать спрос.

В случае монополии¹ фирма устанавливает низкие цены на товары, закупаемые у предприятий, не вошедших в монополистическое объединение. Так поступают корпорации пищевой промышленности, скупающие продукцию у фермеров, торгующих товарами своего сельскохозяйственного производства.

Однако сами субъекты рынка, а также государство заинтересованы в его регулировании. В связи с этим в современных условиях появляются такие разновидности монопольного рынка, как рынок монопольной конкуренции и рынок олигополистической конкуренции.

При *монополистической конкуренции* фирмы создают легальную монополию за счет индивидуальных свойств товара, защищенных патентами, товарными знаками и т.п. На рынках с однородными товарами монополия может быть создана путем дифференциации товаров и услуг за счет своего стиля, цвета, формы, условий продажи и т.п.

Для *олигополии* характерно господство небольшого числа крупнейших фирм в определенном производстве и, соответственно, на рынке. Примером олигополии может служить автомобильная промышленность. Деятельность олигополий регулируется обычно антимонопольным законодательством страны. Для олигопольного рынка также характерны высокие барьеры

¹ Монополия – объединение, скупающее какие-либо продукты у всех продавцов.

входа, но и высокая прибыль, если предприятие на этом рынке уже работает. Проблемы управления издержками здесь также отсутствуют, как и при другом виде монопольного рынка. Однако на место ценовой конкуренции приходит неценовая конкуренция, достигаемая за счет высокого качества и надежности изделий, эффективных методов сбыта, предоставления гарантий покупателям, улучшения условий оплаты и т.п.

В данной ситуации цена формируется не общественно необходимыми затратами труда непосредственно на производство самого товара, а затратами на его имидж и продвижение на рынке.

В связи с этим предприятия, действующие на олигопольном рынке, могут повышать выручку от реализации за счет более эффективного обслуживания клиентов, а снижать затраты лишь за счет уменьшения коммерческих затрат.

Однако при неценовой конкуренции очень высоки риски, что требует от предприятий наличия больших капиталов, различного рода резервов, чтобы обеспечить совершенствование качества товаров, их рекламу, предоставление коммерческих кредитов покупателям и т.п. Конечно, мелкие и даже средние компании не могут в одиночку работать на таких рынках, а соответственно получать все их преимущества, но могут выбрать для себя какой-либо вид сотрудничества с более мощными компаниями.

Вторая группа доходов предприятий – *внереализационные доходы*. К ним относятся доходы:

- 1) от долевого участия в других организациях;
- 2) в виде положительной (отрицательной) курсовой разницы, образующейся вследствие отклонения курса продажи (покупки) иностранной валюты от официального курса, установленного Центральным банком на дату перехода права собственности на иностранную валюту;
- 3) в виде признанных должником или подлежащих уплате штрафов, пеней и (или) иных санкций за нарушение договорных обязательств, а также сумм возмещения убытков или ущерба;
- 4) от сдачи имущества в аренду;
- 5) от предоставления в пользование прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации;

б) в виде процентов, полученных по договорам займа, кредита, банковского счета, банковского вклада, а также по ценным бумагам и другим долговым обязательствам и т.п.¹

С введением гл. 25 «Налог на прибыль организаций» ч. II Налогового кодекса РФ в экономической практике нашей страны появилось понятие «налоговый учет». Он осуществляется в целях формирования полной и достоверной информации о порядке учета для целей налогообложения хозяйственных операций, осуществленных налогоплательщиком в течение отчетного (налогового) периода, а также обеспечения информацией внутренних и внешних пользователей для контроля за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью исчисления и уплаты в бюджет налога².

Доходы организаций признаются для целей учета и налогообложения двумя методами – начисления или кассовым методом.

При *методе начисления* доходы признаются в том отчетном периоде, в котором они имели место, независимо от фактического поступления денежных средств, иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав.

Если доходы относят к нескольким отчетным периодам и если связь между доходами и расходами не может быть четко определена или определяется косвенным путем, доходы распределяются предприятием самостоятельно, с учетом принципа равномерности признания доходов и расходов.

По производствам с длительным (более одного налогового периода) технологическим циклом и при непредусмотренной поэтапной сдаче работ доход от реализации распределяется предприятием самостоятельно в соответствии с принципами формирования расходов по указанным видам работ (услуг).

Датой получения доходов от реализации признается дата реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав).

Для внереализационных доходов датой получения доходов признаются:

1) дата подписания сторонами акта приема-сдачи имущества (приемки-сдачи работ, услуг) – для доходов в виде безвоз-

¹ Налоговый кодекс РФ. Ч. II. Гл. 25. Ст. 250.

² Там же. Ст. 313.

мездно полученного имущества (работ, услуг) и по иным аналогичным договорам;

2) дата поступления денежных средств на расчетный счет (в кассу) – для доходов в виде дивидендов от долевого участия в деятельности других организаций, безвозмездно полученных денежных средств и др.;

3) дата осуществления расчетов в соответствии с условиями заключенных договоров или дата предъявления налогоплательщику документов, служащих основанием для расчетов, либо последний день отчетного (налогового) периода – для доходов от сдачи имущества в аренду, лицензионных платежей за пользование объектами интеллектуальной собственности и др.

Другие особенности определения даты получения внереализационных доходов освещены в ст. 271 гл. 25 ч. II Налогового кодекса РФ.

Кассовый метод определения доходов применяется в том случае, если в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость не превысила определенную сумму (например, миллион рублей) за каждый квартал.

При кассовом методе датой получения дохода признается день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу, поступления иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав.

Вопрос выбора метода учета можно решать ежегодно до 1 января. Вместе с тем эта возможность, как мы видим, относительна: действовать по своему усмотрению и реально выбирать один из двух возможных методов определения доходов и расходов налогоплательщик вправе при определенных условиях, несоблюдение которых влечет установленные Налоговым кодексом РФ (гл. 25 ч. II) последствия (рис. 33).

Принимая решение применить кассовый метод, менеджер должен оценить риски негативных последствий. Эти риски связаны с тем, что при превышении предельного размера выручки необходимо внести изменение в налоговый учет с начала года. При игнорировании этой обязанности может возникнуть недоимка по налогу (например, вследствие неучета выручки за реализованную, но не оплаченную продукцию), что, в свою очередь, повлечет начисление пени и применение штрафов. Поэто-

му финансовым менеджерам предприятия предстоит четко спланировать выручку от реализации товаров (работ, услуг) с учетом тенденций рынка, чтобы в течение года не пришлось менять систему расчета доходов и расходов и доплачивать определенные суммы налоговым органам.

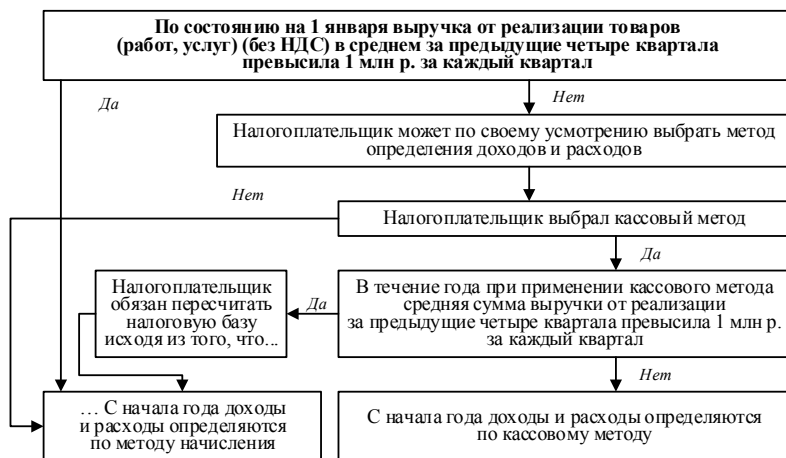


Рис. 33. Алгоритм принятия менеджерами предприятия решения о применении методов определения и признания доходов и расходов для целей налогообложения

После исчисления доходов определяют расходы предприятия, а затем и его прибыль.

7.2. Экономическая природа прибыли и рентабельности

Прибыль предприятия – это разница между полученной выручкой и произведенными затратами.

Для налогового учета формируют следующие виды прибыли (убытков): валовую; от продаж; внереализационную; до налогообложения; чистую (рис. 34). Чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, формируют для управленческого учета, поскольку она освобождена от всех обязательств предприятия и подлежит распределению в фонды потребления, накопления и резервный фонд.

Как видим, на процесс формирования прибыли воздействуют две группы факторов:

1) внешние факторы, под которыми понимаются рыночные условия ценообразования на сырье и продукцию предприятия, условия на рынке труда, а также условия формирования некоторых статей внереализационных доходов и расходов;

2) внутренние факторы, включающие в себя условия формирования затрат, а также отдельных статей внереализационных доходов и расходов.

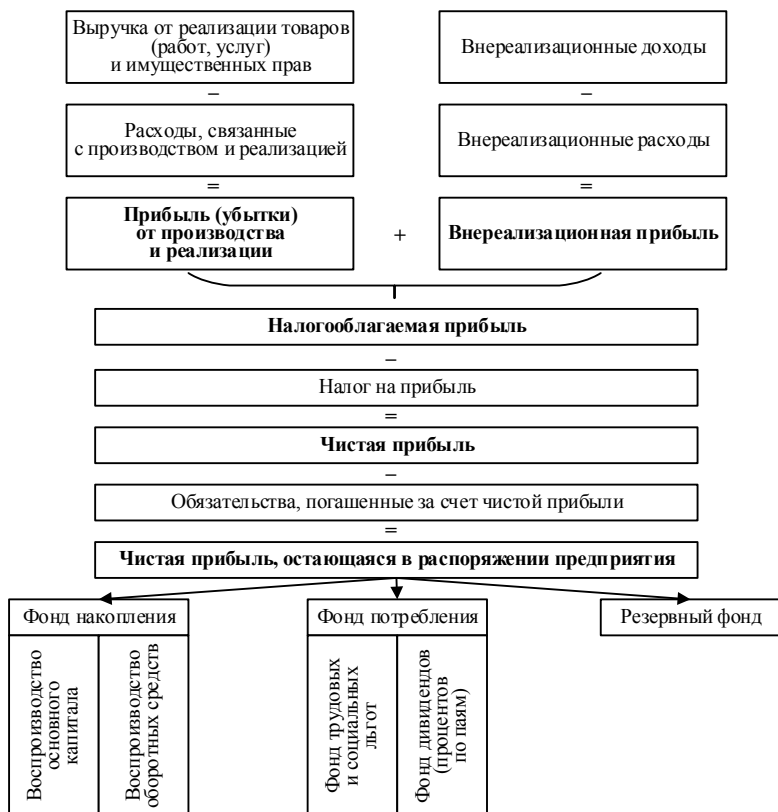


Рис. 34. Порядок формирования и распределения прибыли предприятия

На процесс распределения прибыли также влияет ряд внешних и внутренних факторов: внешними факторами являют-

ся законодательные акты в области налогообложения и пр.; внутренними факторами могут выступать потребности предприятия (например, в области инвестирования или решения социальных задач трудовых коллективов) или обязательства перед акционерами по выплате дивидендов и т.п.

Показатели прибыли и рентабельности наряду с ликвидностью (платежеспособностью) являются основными при оценке финансового состояния предприятия. Рассмотрим эти показатели.

Рентабельность предприятия (продукции) рассчитывается как отношение прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции. Коэффициент (ROM) показывает, сколько рублей прибыли предприятие имеет с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Этот показатель может рассчитываться как в целом по предприятию, так и по его отдельным подразделениям или видам продукции.

$$\text{ROM} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% . \quad (55)$$

Рентабельность собственного капитала (ROE) – относительный показатель эффективности деятельности, частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на собственный капитал организации (средний размер за период). Показывает отдачу на инвестиции акционеров.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\% . \quad (56)$$

Рентабельность продаж (ROS) – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом полученном от продаж рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли за определенный период (операционной прибыли, прибыли от продаж, EBIT)¹ к выраженному в денежных средствах объему продаж за тот же период (выручке, Sales).

¹ EBIT – прибыль до вычета процентов и налогов. Иными словами, прибыль до налогообложения, увеличенная на сумму процентов к уплате.

$$\text{ROS} = \frac{\text{ЕБИТ}}{\text{Sales}} = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%. \quad (57)$$

Рентабельность активов (ROA) – относительный показатель эффективности деятельности, частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на общую величину активов организации за период (средний за период размер суммарных активов). Показывает способность активов компании порождать прибыль. Рентабельность активов – индикатор доходности и эффективности деятельности компании, очищенный от влияния объема заемных средств. Применяется для сравнения предприятий одной отрасли и вычисляется по формуле

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \times 100\%. \quad (58)$$

Рентабельность деятельности персонала (ROL) – отношение чистой прибыли к среднесписочной численности персонала.

$$\text{ROL} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднесписочная численность}} \times 100\%. \quad (59)$$

Коэффициент базовой прибыльности активов (Basic earning power) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к получению к суммарной величине активов.

$$\text{БЕР} = \frac{\text{ЕБИТ}}{\text{Активы}} \times 100\%. \quad (60)$$

Рентабельность инвестированного, перманентного капитала (ROIC) – отношение чистой операционной прибыли к среднему за период собственному и долгосрочному заемному капиталу.

$$\text{ROIC} = \frac{\text{ЕБИТ} \times (1 - \text{Ставка налога на прибыль})}{\text{Инвестированный капитал}} \times 100\%. \quad (61)$$

В частном случае, при использовании в качестве инвестированного капитала заемных средств

$$ROIC = \frac{EBIT \times \left(1 - \frac{\text{Ставка налога на прибыль}}{\text{Сумма \% по заемному капиталу}}\right)}{\text{Собственный капитал} + \text{Заемный капитал}} \times 100\% \quad (62)$$

Рентабельность можно рассматривать как результат воздействия технико-экономических факторов, а значит, как объект технико-экономического анализа, основная цель которого – выявить количественную зависимость конечных финансовых результатов финансово-хозяйственной деятельности от основных технико-экономических факторов.

7.3. Сущность и система управления рентабельностью предприятия

Последовательность этапов управления прибылью и рентабельностью приведена на рис. 35.

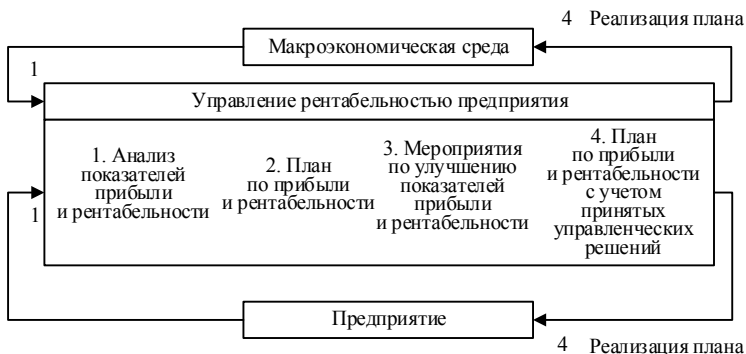


Рис. 35. Алгоритм управления прибылью и рентабельностью предприятия

Первым этапом в управлении является анализ показателей прибыли и рентабельности, который проводят на основе отчетности предприятия. Для этого определяют сложившийся критический объем продаж («точку безубыточности»), покрытие затрат по продуктам (относительный маржинальный доход), показатели рентабельности производства, капитала (собственного, инвестированного) и продаж и т.п.

Вторым этапом в управлении является планирование прибыли и рентабельности. Прибыль можно планировать двумя методами:

- 1) прямого счета;
- 2) аналитическим.

Метод прямого счета основан на определении разницы в результате и затратах для получения данного результата. Он применяется для исчисления представленных пяти видов прибыли.

Аналитический метод используется для обоснования управленческих решений по ассортиментной, сбытовой, инвестиционной политике с целью получения большего размера прибыли при меньших затратах.

Данный метод применим лишь к расчету прибыли от продаж при бюджетном планировании на предприятии. При этом нужно придерживаться следующего порядка расчетов:

- 1) планирование прибыли по сравнимой товарной продукции;
- 2) планирование прибыли по несравнимой товарной продукции;
- 3) составление сводного плана по прибыли от реализации продукции (работ, услуг) предприятия.

Напомним, что сравнимая товарная продукция – это продукция, которая уже производится предприятием; несравнимая товарная продукция – принципиально новый вид продукции, готовящийся к производству.

Расчет плановой прибыли по сравнимой товарной продукции ведется в следующем порядке:

- 1) определение базовой прибыли и рентабельности продукции;
- 2) определение объема товарной продукции в планируемом году по себестоимости отчетного года (если происходит изменение себестоимости в планируемом году);
- 3) исчисление прибыли на товарный выпуск планируемого года исходя из базовой рентабельности;
- 4) выявление степени влияния факторов, воздействующих в планируемом году на размер прибыли. К таким факторам относится изменение себестоимости, ассортимента, качества про-

дукции и т.п. На данном этапе расчета сравнивают прибыль, получаемую от воздействия факторов, с необходимыми инвестициями или расходами на их осуществление. Менеджеры предприятия принимают управленческие решения о необходимости соответствующих изменений;

5) выявление влияния на прибыль остатков готовой продукции на складе на начало и конец планируемого периода. На данном этапе корректируется сбытовая политика предприятия. Если остатки готовой продукции на складе на конец отчетного периода выше остатков на начало, что приводит к потере прибыли, то необходимо активизировать сбыт продукции.

Итак, базовая прибыль – это прибыль отчетного года, а базовая рентабельность – это рентабельность отчетного года. Эти показатели являются отправными для оптимизации и принятия управленческих решений.

В том случае, если планируется изменение затрат в планируемом году, для прогнозов необходимо пересчитать себестоимость продукции планируемого года на себестоимость отчетного года по формуле

$$T_o = \frac{T_n \times 100}{(100 - 3)}, \quad (63)$$

где T_o – товарная продукция планируемого года по себестоимости отчетного года; T_n – товарная продукция по плановой себестоимости; 3 – запланированное снижение себестоимости, %.

Это необходимо для достижения сопоставимости затрат и более четкого выявления влияния факторов на размер прибыли.

Исчисление прибыли на товарный выпуск планируемого года ($P_{пл}$) исходя из базовой рентабельности рассчитывается по формуле

$$P_{пл} = \frac{T_o \times P_б}{100\%}, \quad (64)$$

где $P_б$ – рентабельность базовая, %.

Полученная таким образом прибыль показывает, какой величины она может достигнуть в планируемом году, если сохранится базовый уровень рентабельности и на нее не будут воздействовать управленческие решения.

Определение влияния различных факторов на уровень прибыли производится отдельно по каждому фактору. Затем приращение прибыли по фактору сравнивается с величиной необходимых дополнительных затрат и принимается управленческое решение об их целесообразности. Это дополнительный инструмент, позволяющий менеджерам выбрать наиболее эффективное решение. Его можно использовать не только в процессе планирования прибыли в целом по предприятию, но и как отдельный инструмент.

Рассмотрим, какие управленческие решения могут воздействовать на прибыль. Это изменение себестоимости, ассортимента, качества продукции и пр.

Влияние снижения себестоимости на изменение величины прибыли ($\Delta\Pi_3$) определяется по формуле

$$\Delta\Pi_3 = \frac{(T_o - O_2)}{100 \times 3}, \quad (65)$$

где O_2 – остатки готовой продукции на конец планируемого года.

Влияние сдвигов в ассортименте на динамику прибыли ($\Delta\Pi_{\text{асс}}$) определяется по формуле

$$\Delta\Pi_{\text{асс}} = \frac{T_o \times (\bar{R}_{\text{пл}} - \bar{R}_{\text{отч}})}{100}, \quad (66)$$

где $\bar{R}_{\text{пл}}$ – средневзвешенная рентабельность по продуктам планируемого года; $\bar{R}_{\text{отч}}$ – средневзвешенная рентабельность по продуктам отчетного года.

Средневзвешенная рентабельность находится как произведение рентабельности отдельных продуктов и удельного веса продукта в ассортиментной корзине. В том случае, если средневзвешенная рентабельность планируемого года выше, чем от-

четного, ассортиментная политика выбрана правильно, поскольку это приведет к увеличению прибыли. Данный инструмент относится к инструментам оперативного планирования и позволяет контролировать реализацию стратегических мероприятий.

Влияния изменения качества на величину прибыли ($\Delta\Pi_{\text{кач}}$) можно вычислить по формуле

$$\Delta\Pi_{\text{кач}} = \frac{T_o \times (\overline{KK}_{\text{пл}} - \overline{KK}_{\text{отч}})}{100}, \quad (67)$$

где $\overline{KK}_{\text{пл}}$ – коэффициент качества планируемого года; $\overline{KK}_{\text{отч}}$ – коэффициент качества отчетного года.

Коэффициенты качества определяются с учетом цены и удельного веса каждой категории качества в объеме реализации. При этом цены на высшую категорию качества принимаются равными 100%, а остальных категорий – по рыночной ситуации.

Выявление влияния на прибыль остатков готовой продукции ($\Delta\Pi_{\text{остат}}$) позволяет проконтролировать сбытовую политику предприятия.

$$\Delta\Pi_{\text{остат}} = \frac{(O_2 \times R_{\text{IV кв. план. года}} - O_1 \times R_{\text{IV кв. отч. года}})}{100}, \quad (68)$$

где O_1 – остатки готовой продукции на начало планируемого года; $R_{\text{IV кв. план. года}}$ – рентабельность товарной продукции планируемого года; $R_{\text{IV кв. отч. года}}$ – рентабельность товарной продукции отчетного года.

Расчет плановой прибыли по несравнимой товарной продукции основан на прогнозировании ее рентабельности.

Для определения общей суммы прибыли от продаж составляют сводный план по прибыли. В данный документ вносят оптимальные показатели прибыли, принятые на основе предполагаемых к внедрению управленческих решений (табл. 19).

Сводный план по прибыли от продаж предприятия

Показатель	Сумма, тыс. р.
1. Себестоимость товарной продукции планируемого года, всего В том числе несравнимой товарной продукции	
2. Прибыль на товарный выпуск сравнимой продукции планируемого года исходя из рентабельности прошлого года	
3. Влияние на прибыль по сравнимой продукции факторов, не учтенных в базовой рентабельности	
3.1. Изменение себестоимости.	
3.2. Сдвиги в ассортименте.	
3.3. Улучшение качества продукции	
4. Прибыль от производства сравнимой товарной продукции планируемого года (стр. 2 + стр. 3)	
5. Прибыль от реализации остатков готовой продукции на начало планируемого года	
6. Прибыль от реализации остатков готовой продукции на конец планируемого года	
7. Прибыль от реализации сравнимой товарной продукции в планируемом году (стр. 4 + стр. 5 – стр. 6)	
8. Прибыль от реализации несравнимой товарной продукции	
9. Общая сумма прибыли от продаж по предприятию (стр. 7 + стр. 8)	

Мероприятия по улучшению показателей (*третий этап*) разрабатываются на основе результатов анализа фактических показателей прибыли и рентабельности, разработанного плана и выявленных при этом проблем. Обычно мероприятия нацелены на снижение постоянных издержек, увеличение покрытия издержек по отдельным продуктам, рост объема продаж, изменение инвестиционной политики предприятия, совершенствование использования основного и оборотного капитала.

План по прибыли и рентабельности с учетом принятых управленческих решений (*четвертый этап*) определяет положительные сдвиги в показателях прибыли и рентабельности по сравнению с ранее прогнозируемыми для выбора оптимального варианта развития предприятия. Данные плана по прибыли служат основой для составления бюджета прибыли.

Таким образом, денежными доходами предприятий выступают доходы от реализации и внереализационные доходы,

а основным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль и рентабельность. В целях налогового учета выделяют пять видов прибыли. И доходы, и прибыль необходимо планировать, чтобы принимать обоснованные управленческие решения по укреплению финансового положения предприятий. Доходы планируются двумя методами: прямого счета и расчетным. Прибыль также двумя методами: прямого счета и аналитическим. Управление прибылью и рентабельностью проводится по определенному алгоритму, включающему четыре этапа. Результатом является оптимальный план по прибыли и рентабельности.

Глава 8

Ликвидность и платежеспособность предприятий

8.1. Виды ликвидности и платежеспособности

Ликвидность и платежеспособность являются конечными результатами управления денежными потоками предприятия.

Ликвидность – это способность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам.

Платежеспособность – способность предприятия отвечать как по краткосрочным, так и по долгосрочным обязательствам.

Ликвидность и платежеспособность предприятия подразделяются на два вида: текущую и структурную.

Текущую ликвидность (платежеспособность) определяют по специальному документу – плану (отчету) о движении денежных средств предприятия (табл. 20), который является составной частью финансового плана бизнес-плана инвестиционного проекта, а также финансового бюджета.

План по движению денежных средств составляют отдельно по основной деятельности, инвестиционной и финансовой.

Предприятие считается ликвидным и платежеспособным в том случае, если сальдо накопительное имеет на протяжении всего периода положительное значение. Отрицательное значение указывает на то, что имеется кредиторская задолженность, т.е. поступлений недостаточно для обеспечения текущих платежей предприятия.

Структурная ликвидность определяется по балансу предприятия. Оценка структуры баланса производится на основе:

- 1) коэффициента текущей ликвидности;
- 2) коэффициента обеспеченности собственными средствами¹.

¹ См.: Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса от 12.08.1994 г. № 31-р.

Коэффициент текущей ликвидности (K_1) определяется по формуле

$$K_1 = \frac{\text{IIА}}{\text{VII}}, \quad (69)$$

где IIА – итог второго раздела актива баланса; VII – итог пятого раздела пассива баланса.

Таблица 20

План/отчет о движении денежных средств предприятия

Показатель	Месяцы												Год		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
1. Поступления															
1.1. Выручка.															
1.2. Кредит.															
1.3. Собственный капитал															
Сальдо поступлений															
2. Выплаты															
2.1. Материалы.															
2.2. Заработная плата.															
2.3. Единый социальный налог.															
2.4. Аренда.															
2.5. Телефон.															
2.6. Вода, электроэнергия.															
2.7. % за кредит.															
2.8. Возврат кредита.															
2.9. Предварительные затраты.															
2.10. Покупка комплектующих.															
2.11. Налоги, относимые на расходы.															
2.12. Налог на прибыль.															
2.13. Транспорт.															
2.14. Ремонт, ТО.															
2.15. Страховка															
Сальдо выплат															
Сальдо месячное															
Сальдо накопительное															

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_2) определяется по формуле

$$K_2 = \frac{\text{ППП} - \text{IA}}{\text{ПА}}, \quad (70)$$

где ППП – итог третьего раздела пассива баланса; IA – итог первого раздела актива баланса; ПА – итог второго раздела актива баланса.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:

1) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;

2) коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

Основным показателем, характеризующим наличие реальной возможности предприятия восстановить (утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода, является *коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности* (K_3), рассчитываемый по формуле

$$K_3 = \frac{K_{1\phi} + \frac{Y}{T}(K_{1\phi} - K_{1н})}{2}, \quad (71)$$

где $K_{1\phi}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода; $K_{1н}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода; Y – период восстановления (утраты) платежеспособности (при расчете коэффициента восстановления платежеспособности Y = 6 мес.; при расчете коэффициента утраты платежеспособности Y = 3 мес.); T – продолжительность отчетного периода, мес.; 2 – норматив коэффициента текущей ликвидности.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный шести месяцам, свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Если коэффициент принимает значение меньше 1, это говорит о том, что у предприятия нет в ближайшее время реальной возможности восстановить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение более 1, рассчитанный на период, равный трем месяцам, свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности не утратить платежеспособность. Если данный коэффициент меньше 1, то для предприятия существует угроза в ближайшее время утратить платежеспособность.

Для более объективной оценки ликвидности и платежеспособности производят оценку обоих видов.

8.2. Управление ликвидностью и платежеспособностью

Одной из задач финансового менеджмента является обеспечение оптимального уровня ликвидности (платежеспособности) при достаточном уровне рентабельности.

Иногда показатели рентабельности предприятие улучшает в ущерб ликвидности, и наоборот. Например, высокие цены на продукцию могут повышать рентабельность, но ухудшать ликвидность в связи с увеличением периода погашения дебиторской задолженности.

Ликвидностью и платежеспособностью предприятия можно управлять. Это производится согласно представленной схеме и аналогично процессам управления затратами, прибылью и рентабельностью (рис. 36).

Первый этап – анализ проводят как по текущей, так и по структурной ликвидности (платежеспособности). Анализируют сальдо накопительное по отчету о движении денежных средств, выявляют причины кредиторской задолженности в случае ее появления.

По балансу рассчитывают коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, выявляют причины их отклонений от норматива.

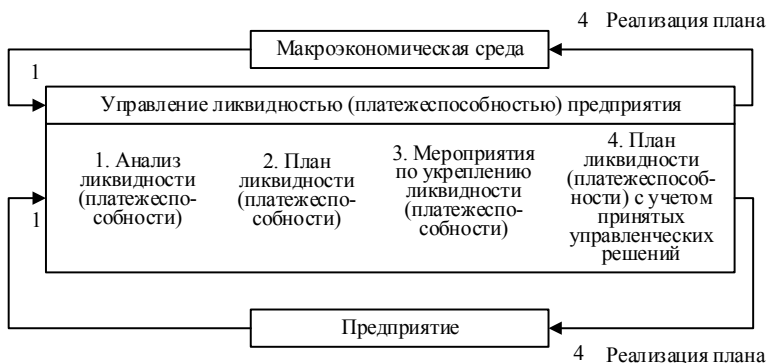


Рис. 36. Алгоритм управления ликвидностью и платежеспособностью предприятия

Второй этап в управлении – план ликвидности (платежеспособности). Составляют бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджетный баланс (ББ). Основой БДДС является, с одной стороны, информация о планируемых поступлениях денежных средств: объемах реализации продукции на следующий год, тенденциях инкассации дебиторской задолженности, необходимости в привлечении кредитных ресурсов и т.п., а с другой – необходимая информация о планируемых выплатах: уровне цен на материалы и потребности в них, величине фонда оплаты труда, страховых взносах, налоговых платежах и т.п.

Данные для бюджетного баланса поступают из бюджета прибыли, бюджета движения денежных средств, а также из операционного бюджета. На основе бюджетного баланса исчисляются показатели оценки финансового состояния. Если планируемые показатели БДДС и ББ не будут отвечать нормам или у менеджеров предприятия возникнет решение укрепить ликвидность (платежеспособность), то разрабатываются специальные мероприятия, направленные на увеличение доли рынка предприятия, улучшение работы с дебиторами, увеличение уставного капитала, внедрение ресурсосберегающих технологий и т.п. Это *третий этап*.

На последнем – *четвертом этапе* – управления ликвидностью (платежеспособностью) разрабатывается оптимальный план, а затем проводится его реализация.

Регулируя рентабельность и ликвидность и удерживая их на оптимальном для бизнеса предприятия уровне, можно добиться устойчивого финансового состояния. Основными показателями оценки ликвидности и платежеспособности выступают коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности предприятия собственными средствами.

Управление ликвидностью и платежеспособностью непосредственно связано с концепциями денежных потоков и временной стоимостью денег.

РАЗДЕЛ 3. Система управления финансовой деятельностью организаций (предприятий)

Глава 9

Система управления предприятиями

Управление денежным хозяйством базируется на основных закономерностях, присущих системе менеджмента организаций, и в частности финансового менеджмента, которые за последнее время подверглись серьезным изменениям, как в нашей стране, так и за рубежом. Чтобы понять эти изменения, необходимо изучить эволюцию управления.

В западной литературе выделяются четыре этапа развития менеджмента организаций (рис. 37).

Представление о предприятии		
	Как закрытой системе	Как открытой системе
Рациональный подход	I. 1900–1930 гг.: Вебер, Тейлор	III. 1960–1970 гг.: Чендлер, Лоуренс
Социальный подход	II. 1930–1960 гг.: Мэйо, Бернанд, Селзник	IV. 1970 г. – настоящее время: Уэйк, Марч

Рис. 37. Этапы эволюции менеджмента [14, с. 19]

С начала XX столетия и до 60-х гг. управление строилось по закрытому типу. Руководство предприятий не интересовали проблемы конкуренции, сбыта, изменения законодательства, мировые тенденции развития и т.п. Все внимание было сосредоточено на вопросах эффективности труда, организации административной деятельности руководителей всех уровней.

Социальный подход к проблемам позволил изучать вопросы мотивации труда, его разделения, контроля за работой отдельных работников и подразделений и т.п. При таком подхо-

де к управлению становится ясным, почему основной функцией был учет: лишь с развитием общества, усложнением хозяйственных связей управленческая наука стала решать проблемы предприятия, исходя из того, что изменения внешней среды являются определяющими для дальнейшего успешного развития фирмы.

Появилась теория открытых систем, согласно которой организация развивается только благодаря взаимодействию с внешним миром, т.е. с поставщиками, покупателями, конкурентами, государством и др. Чем быстрее организация будет реагировать на изменения внешней среды, тем успешнее ее бизнес. Из этих рассуждений становится ясно, что при функционировании организации в виде открытой системы на первый план выходит функция планирования. Невозможно развиваться в изменяющемся мире, не определив принципы и цели развития. Это можно сделать только с помощью внедрения системы планирования на предприятиях и в объединениях юридических лиц.

Таким образом, необходимость планирования была вызвана высокой скоростью изменений во внешней среде, увеличением размеров самих компаний по мере развития их бизнеса, усложнением процесса управления ими, прочими факторами.

На рис. 37 также видно, что эволюция в управлении шла от рационального подхода к социальному. Рациональный подход предполагает в качестве основного результата деятельности максимизацию прибыли. Однако развитие теории и практики управления привело к тому, что игнорирование интересов исполнителей, т.е. рабочих и служащих, может иметь негативные последствия. Это способствовало появлению социальных подходов к управлению и такого принципа в планировании, как принцип участия.

Следует помнить, что подходы к управлению различны в разных социально-экономических системах, поскольку в них различаются условия хозяйствования (табл. 21).

**Влияние условий хозяйствования на подходы
к управлению деятельностью предприятий**

Основные подходы к управлению предприятием	Условия хозяйствования	
	В командно-административной системе управления	В рыночной системе управления
Основные цели деятельности	Определяются вышестоящими властными структурами	Определяются собственниками и менеджерами предприятия
Обеспечение ресурсами	Плановое распределение ресурсов	На договорной основе
Установление цен	Вышестоящими плановыми органами	Конкурентное ценообразование
Ответственность	За выполнение текущих и перспективных планов	За все результаты экономической деятельности
Роль государства	Непосредственно управляет	Регулирует основные макроэкономические показатели
Субъект, формирующий принципы управления и систему планов	Вышестоящие плановые органы	Собственники и менеджеры предприятия

В условиях существования командно-административной системы управления экономикой существовал единый собственник всего хозяйственного комплекса страны – государство. Оно определяло цели развития экономики страны, устанавливало цены на продукцию, обеспечивало предприятия сырьем и материалами, планировало и контролировало деятельность всех предприятий. Кроме этого в его функции входило управление всеми централизованными фондами государства.

В рыночной экономике на уровне государства остается лишь управление, а значит, планирование формирования и использования централизованных фондов денежных средств, т.е. бюджетов всех уровней, специальных внебюджетных фондов, а также регулирование деятельности государственных и муниципальных унитарных предприятий. Исходя из этого, государство реализует свою политику лишь в отношении указанных объектов.

Управление предприятиями не является в рыночной экономике функцией государства, а переводится на уровень самих

предприятий и становится функцией собственников и менеджеров с разграничением их полномочий.

Собственники и менеджеры должны управлять таким образом, чтобы предвидеть все изменения макроэкономической ситуации и учитывать их в развитии предприятия для сохранения его конкурентоспособности и устойчивости финансового положения. Они несут ответственность за просчеты в управлении, следствием чего может стать ухудшение финансовых показателей, а может быть, и уход предприятия с рынка.

Рассмотрим функции управления и определим основную из них (рис. 38).

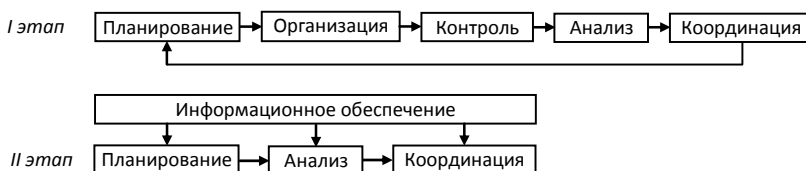


Рис. 38. Эволюция функций управления предприятием

На рис. 38 прослеживается эволюция функций управления.

На первом этапе отражены традиционные функции управления при традиционной системе управления предприятиями, когда объектами управления являются цеха, лаборатории, отделы и т.п. Планирование при этом подходе определяет принципы и цели развития предприятия, выявляет необходимые ресурсы. На этой основе на предприятии организуются сбыт, производство и снабжение. По истечении планового периода деятельность предприятия и его подразделений контролируется, фактические и плановые показатели сравниваются, производится анализ отклонений и координация по дальнейшего развития предприятия в связи с выявленными отклонениями и обнаруженными проблемами.

Такая система управления существовала при командно-административной экономике в СССР с 1917 по 1991 г. На некоторых предприятиях, особенно относящихся к государственной форме собственности, она существует и сейчас.

В настоящее время происходит изменение функций управления, что связано с переменами в организации бизнеса (см. рис. 38, второй этап). Предприятия становятся клиентоориентированными компаниями не только по отношению к внешней среде, но и внутри. Иными словами, подразделения предприятия начинают оказывать друг другу услуги по трансфертным (внутренним) ценам, а бизнес делится на центры ответственности¹.

В этих условиях планирование остается основной функцией управления. Такие функции, как организация и контроль на уровне предприятия, уже не требуются, поскольку за результаты деятельности отвечают центры ответственности. Топ-менеджменту необходимо только проводить анализ отклонений и координацию планов. Однако появляется новая функция – информационное обеспечение, которое пересекается со всеми остальными функциями. Поскольку подразделения предприятия выступают самостоятельными звеньями, наделенными своей системой показателей оценки бизнеса, то обмен информацией становится необходимым условием успешного реагирования на потребности центров ответственности при их взаимодействии между собой, а также для связи с внешней средой бизнеса.

Можно констатировать, что планирование стало основной функцией управления начиная с 60-х гг. XX столетия и остается таковой по сей день.

По отношению к сущности планирования не выработано единой точки зрения ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. Например, немецкий ученый Й. Вильд считает, что «планирование – это систематическое, направленное в будущее продумывание и установление целей, мероприятий, средств и путей к будущему достижению целей» [34, s. 13].

Е. Косиол, также представляющий немецкую научную школу, рассматривает планирование в качестве «перспективных мыслительных поступков, на основе которых следует проводить будущую деятельность» [32, s. 79].

¹ Центр ответственности – это подразделение предприятия или любой другой его сегмент, который может функционировать как обособленный объект управления, имея уровень ответственности и показатели оценки. В основном предприятия делят на центры прибыли, затрат и сервисные центры.

Из представлений современных отечественных авторов можно выделить точку зрения М. М. Алексеевой. Она считает, что планирование необходимо рассматривать с двух позиций: в общеэкономическом смысле планирование – это механизм, который заменяет цены и рынок; управленческое понимание основано на том, что планирование – это умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей [1, с. 4–5].

А. С. Большаков и В. И. Михайлов считают, что планирование – это процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных) для его реализации [3, с. 50].

По нашему мнению, *планирование – это процесс определения целей развития организации и способов их достижения*. С планирования начинается процесс управления, поскольку оно позволяет: сформулировать цели развития и определить направление движения; установить риски в функционировании компании и предусмотреть пути их снижения. Необходимость прогнозирования и планирования деятельности, как мы уже подчеркивали, является одним из принципов организации денежного хозяйства предприятий.

Рассмотрим взгляды зарубежных ученых на систему планирования предприятий (рис. 39).

Практически все исследователи выделяют стратегическое планирование в самостоятельный блок. Однако реализация стратегии проявляется через различные типы планов, в основном тактические и оперативные. Встраивание политики предприятий в систему планирования встречается лишь у немногих исследователей.

Говоря о российской теории планирования, можно сделать следующий вывод: за годы становления рыночной экономики отечественные ученые не только не осмыслили зарубежный опыт, но и не сформировали своего видения этой проблемы. Многие исследователи рассматривают элементы системы планирования применительно к отдельным проблемам управления. Так, бизнес-план изучается относительно окупаемости инвестиций без увязки со стратегическим планом и бюджетом.



Рис. 39. Точки зрения на систему планирования предприятий в зарубежной научной и учебной литературе¹

¹ Составлено на основе авторского перевода книг: [31, с. 180; 33, с. 601–602].

Другой пример – стратегический план исследуется для определения путей развития хозяйствующего субъекта на долгосрочную перспективу и во многих случаях не увязывается с оперативным планированием, которое показывает пути реализации стратегических мероприятий. Многие авторы не понимают, что планирование и взаимоувязка его звеньев – это единый процесс. Кроме того, такая составная часть планирования, как финансовое планирование, зачастую рассматривается отдельно от других его видов, чего делать, по нашему мнению, нельзя с концептуальной позиции. Так, одни авторы описывают отдельно финансовый план бизнес-плана или финансовый бюджет, а другие финансовым планом считают баланс доходов и расходов, или платежный календарь.

Можно констатировать, что проблемы планирования хозяйствующих субъектов в отечественной литературе еще не разработаны, хотя и являются важным направлением рациональной организации их деятельности.

Система управления на предприятиях должна включать установление принципов развития, или политику; стратегическое и оперативное планирование и управление (рис. 40). Такая система может быть реализована на предприятиях, где функции собственников отделены от функций менеджеров. На предприятиях, где собственник выступает в роли единоличного менеджера своего предприятия, система планирования и управления должна состоять из стратегического и оперативного уровней. Политику такого предприятия отдельно разрабатывать не требуется, поскольку принципы и нормативы деятельности будут отражены в целях развития при разработке стратегического плана.

Рассмотрим последовательно все уровни планирования.

Политика представляет собой установление совокупности условий и принципов функционирования предприятия, касающихся:

1) целей развития предприятия в целом и отдельных функциональных областей его деятельности;

2) определения ответственности по отношению ко всем контактным аудиториям: сотрудникам, собственникам, потребителям, кредиторам, поставщикам, налоговым службам, инвесторам, предприятиям-партнерам, обществу в целом и т.п.;

3) кооперации, слияния или приобретения других предприятий и бизнесов.

Принятая система условий и принципов находит применение при разработке стратегии на конкретный период. На этапе оперативного планирования и управления принципы политики закладываются в бизнес-планы инвестиционных проектов и бюджет предприятия.

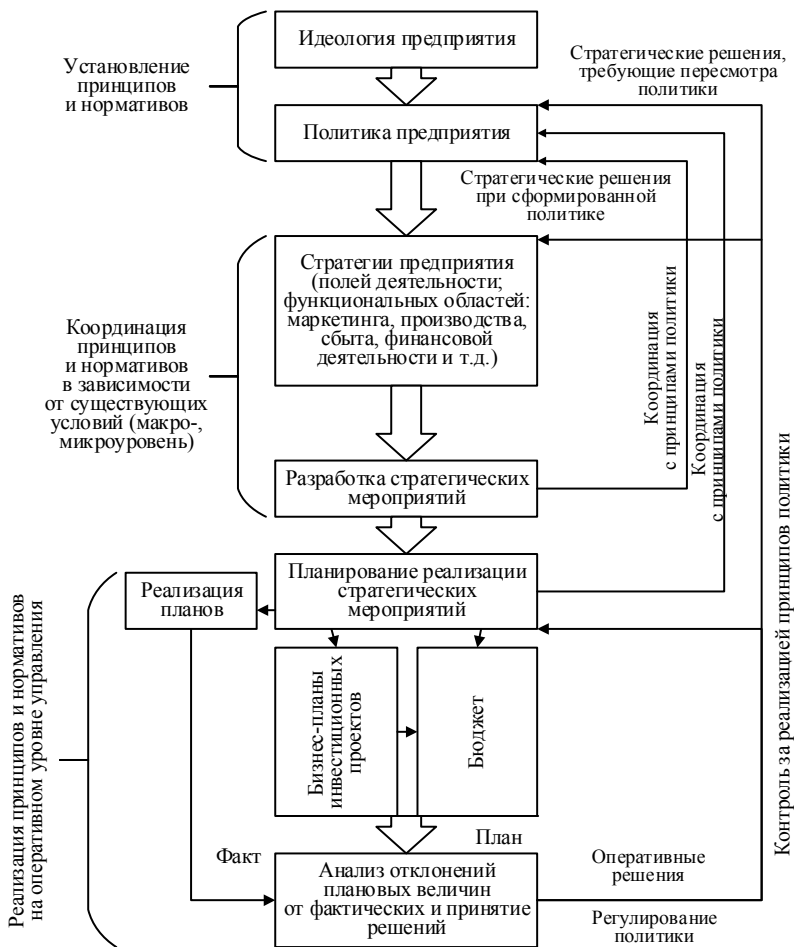


Рис. 40. Система планирования и управления предприятием

О политике говорят тогда, когда принципы деятельности хозяйствующего субъекта разработаны и он имеет цели, известные всем сотрудникам.

Политика не может быть подлинной, если она навязана извне (например, консультантами) или подходит полностью к деятельности другого предприятия или холдинга. Политика всегда специфична для конкретного предприятия.

На основе политики разрабатывается стратегия развития на конкретный период. Что общего и каковы различия между политикой и стратегией?

Политика определяет совокупность условий и принципов деятельности и разрабатывается собственниками. Стратегия детализирует статус предприятия в конкретном временном интервале, т.е. определяет, как будут применены на практике условия и принципы, которые выделяет политика. Иными словами, стратегия должна разрабатываться менеджерами. Конечно, политика и стратегия пересекаются, поскольку принципы, определяющие политику, частично реализуются в стратегии предприятий при описании их миссии и целей.

Разработка политики входит в задачи собственников. Руководящий состав менеджеров должен разрабатывать стратегию на основе принятой собственниками политики. Именно на плечи менеджеров ложится ответственность за разрешение конфликтов между политикой и стратегией предприятий в целях их эффективного развития. Тактика предприятий детализирует ресурсы и процесс достижения стратегических целей. Становится понятным, что на малых и средних предприятиях, где собственники и менеджеры выступают в одном лице, политика и стратегия сливаются воедино. Для крупных предприятий, и тем более для холдингов, необходимо различать политику и стратегию.

Мы ставим знак равенства между тактическим и оперативным планированием. Некоторые исследователи отмечают их разницу лишь в периодах планирования: при тактическом – период планирования составляет от 1 до 5 лет, при оперативном – месяц. На наш взгляд, такая градация нецелесообразна. Например, при бюджетном планировании основной бюджет составляют на год, причем обязательно с разбивкой по месяцам, а при необходимости – по неделям или декадам. Бизнес-план, также

относящийся к оперативному планированию, разрабатывается на период окупаемости инвестиций с обязательной разбивкой по отдельным годам.

Проанализируем сущность финансового планирования и его место в системе планирования. Финансовое планирование нельзя рассматривать отдельно от всей системы планирования. Оно присутствует на уровне разработки политики, стратегии и тактики. Финансовое планирование строится на основе предварительных планов по маркетингу, производству, исследованиям и новым разработкам, логистике, кадрам. Так, **финансовая политика** завершает разработку общей политики и *представляет собой совокупность норм и условий управления денежным капиталом (фондами) и потоками денежных средств, устанавливаемых собственниками бизнеса для достижения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия*. Финансовая политика устанавливает условия финансирования, а также приемлемые уровни колебаний рентабельности и ликвидности, которые не нанесут ущерба финансовому положению предприятия. Кроме того, финансовая политика может оценить правильность разработки всех других функциональных политик, поскольку тесно взаимосвязана с ними.

При разработке стратегии развития бизнеса одной из функциональных стратегий также является финансовая. Она состоит в том, что на каждом этапе разработки стратегии вводятся основные финансовые показатели, позволяющие провести анализ исходной ситуации, поставить цели развития бизнеса в стоимостном выражении и получить сумму инвестиций, необходимых для достижения принятых целей. Разработка финансовой стратегии возможна только после получения информации о рынках и технологии производства.

В бизнес-плане заключительным разделом является финансовый план, который составляют после планов маркетинга и производства. Финансовый план показывает источники финансирования инвестиционного проекта, а также его рентабельность и ликвидность.

Бюджет предприятия состоит из операционного и финансового бюджетов. Финансовый бюджет включает в себя инве-

стиционный бюджет, бюджет по прибыли и движению денежных средств, бюджетный баланс.

Таким образом, финансовое планирование, будучи частью системы планирования хозяйствующих субъектов, проявляется на уровне разработки политики, стратегии и тактики. Основными его задачами служат определение оптимального соотношения между источниками финансирования мероприятий по развитию бизнеса, сохранение запаса ликвидности и укрепление рентабельности.

Следует отметить, что успех предприятия в полной мере зависит не только от того, будет ли внедрена система финансового планирования, но еще и от правильного соблюдения сроков планирования (табл. 22).

Таблица 22

Сроки внутрифирменного планирования

Мероприятие	Текущий год												Планируемый год			
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель
Проверка стратегического плана					+											
Определение целей и предпосылок для тактического планирования						+										
Планирование продаж, производства, инвестиций на последующий период								+								
Планирование издержек на последующий период									+							
Составление финансового бюджета										+						

Окончание табл. 22

Мероприятие	Текущий год												Планируемый год			
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель
Составление окончательного варианта основного бюджета												+				
Корректировка развития финансового состояния предприятия до конца года на основе текущих квартальных отчетов				+			+						+			
Анализ отклонений плановых показателей от фактических данных, контроль результатов, принятие управленческих решений													+	+	+	+

Как видно из табл. 22, предприятие должно раз в год корректировать стратегический план, увязывать его со своим бюджетом, постоянно проводить корректировку уже составленных планов при изменениях внешней и внутренней среды.

Наконец, важно анализировать отклонение плановых показателей от фактических, так как это позволяет принимать управленческие решения, позволяющие предприятию подняться на более высокий уровень развития.

Для успешной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики необходимо, чтобы все звенья планирования разрабатывались на каждом предприятии. К сожалению, проблема такова, что культура планирования на предприятиях России пока отсутствует.

Отсутствие системы планирования на предприятиях сопровождается принятием ошибочных управленческих решений,

отсюда снижение конкурентоспособности предприятия, нарушенные координации действий между его подразделениями, уменьшение возможностей для маневра на рынке производимых товаров и услуг. Однако введение процесса планирования на предприятиях не означает быстрое решение всех проблем и не является панацеей от всех бед. Как показали исследования английского специалиста по планированию Р. Финна, успех приносит лишь долговременный опыт планирования (свыше двух лет). Планирование обеспечивает стабильность развития предприятия и не приводит к резкому улучшению деятельности. Крупный успех достигается лишь в 6% случаев [1, с. 7].

Процесс планирования поддерживает потенциал предприятия на таком уровне, чтобы оно могло стабильно и экономически эффективно развиваться.

Характер и содержание плановой деятельности определяют основные принципы планирования: единства; участия; непрерывности; гибкости; точности.

Следует указать и на проблему взаимоувязки производственных и финансовых показателей деятельности предприятия. В ряде случаев могут возникнуть противоречия. Например, изъятие денежных средств в инвестиционные проекты с длительным сроком окупаемости может вызвать недостаток собственных оборотных средств для текущей производственной деятельности. Система планирования, состоящая из политики, стратегического плана, бизнес-плана и бюджета предприятия, призвана ликвидировать указанные противоречия. Основой планирования является, как было сказано, политика собственника.

В заключение отметим, что управление финансовой деятельностью предприятия предполагает осуществление процесса, включающего планирование, анализ, координацию и информационное обеспечение. По истечении планового периода производится сравнение плановых и фактических данных. Менеджментом устанавливается приемлемый уровень колебаний по каждому контролируемому показателю; уровни планирования, в которых необходимо провести координацию, и используемые при этом инструменты. Результатом координации могут стать мероприятия по пересмотру политики, стратегии или оперативных планов.

Глава 10

Система планирования на предприятиях

10.1. Финансовая политика предприятий

Как было отмечено, политика, в том числе финансовая, разрабатывается собственником и является основой для дальнейшего стратегического планирования.

Политику предприятия можно рассматривать в разрезе различных признаков классификации (рис. 41).

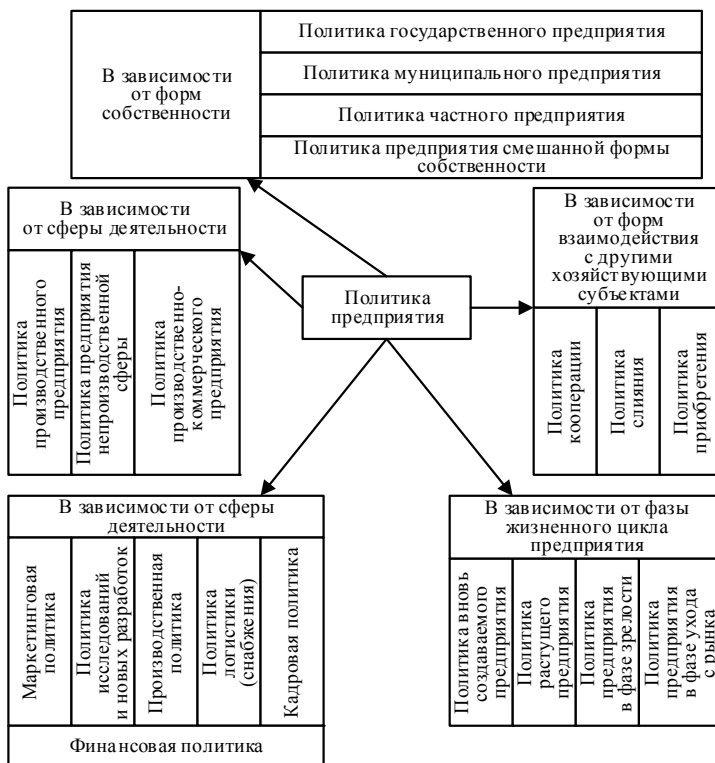


Рис. 41. Классификация политики предприятия

Политика функциональных областей деятельности должна разрабатываться на каждом предприятии, и она будет трансформироваться в зависимости от других классификационных признаков. Так, политика вновь создаваемого предприятия будет специфична в разрезе всех функциональных политик и отлична от функциональных политик предприятия, переживающего кризисные явления.

Следовательно, разработка политики функциональных областей деятельности является ключевым звеном в повышении эффективности управления предприятием.

Все функциональные политики тесно взаимосвязаны, но результаты их разработки и внедрения могут быть оценены только с помощью финансовой политики. Рассмотрим эти взаимосвязи подробнее.

Маркетинговая политика направлена на определение рынков сбыта, клиентов и продуктов предприятия с целью планирования выручки от реализации продукции и основных направлений инвестиций в новые продукты, услуги, регионы и т.д. В рамках маркетинговой политики можно выделить такие ее составляющие, как сбытовая, продуктовая, ценовая, дистрибутивная политика и политика коммуникаций на рынке (PR, реклама).

Маркетинговая политика тесно связана с финансовой, поскольку выручка от реализации продукции, работ и услуг, определяемая маркетинговой политикой, а затем и стратегией, является основным источником, из которого погашаются расходы на производство, уплачиваются налоги и т.д., в результате чего образуется чистая прибыль, направляемая на расширенное воспроизводство.

Маркетинговая политика позволяет четко сформировать направления инвестиций, поскольку становятся известны рынки сбыта, потребности клиентов, ближайшие конкуренты и т.д. В связи с этим маркетинговая политика является основой политики исследований и новых разработок и финансовой политики в части инвестиций.

Политика исследований и новых разработок – следующая в ряду функциональных видов политики. Перед ней стоят такие задачи, как определение методов производства новых продуктов и, соответственно, новых технологий; решение проблем лицен-

зирования и совместной деятельности в исследованиях, т.е. определение объемов и направлений необходимых инвестиций. Все это свидетельствует о тесной взаимосвязи политики исследований и новых разработок с такой частью финансовой политики, как инвестиционная.

Зная, что необходимо рынку, предприятие должно разработать свою *производственную политику*, в основные задачи которой входят определение вертикальной и горизонтальной интеграции; выбор технологий производства, уровней автоматизации и производительности труда; обновление и замена оборудования. От верно выбранной производственной политики зависит уровень рентабельности отдельных продуктов и услуг, всего предприятия. Кроме того, производственная политика напрямую влияет на финансовую в части инвестиций.

Политика логистики преследует цель – предоставить материальные ресурсы с минимальными издержками, т.е. осуществить их складирование и транспортировку по всему операционному циклу в необходимом количестве и в нужное время. Она влияет на уровень запасов сырья и готовой продукции на складе, а также на минимально необходимую потребность в оборотных средствах в производственном цикле. Политика логистики тесно связана с финансовой политикой в части определения денежного капитала, необходимого для обеспечения процесса движения материальных ресурсов на предприятии. Это выражается в оптимизации оборота дебиторской, кредиторской задолженности и производственных запасов в целях сокращения финансового цикла предприятия, а значит, и нагрузки на ликвидность и платежеспособность.

Кадровая политика, на первый взгляд, стоит обособленно от всех других видов политики. Однако отметим, что от качества и мотивации сотрудников зависит практически все в деятельности предприятия. Любая, даже самая перспективная, политика предприятия, а затем и стратегия никогда не смогут быть эффективно внедрены в практику, если сотрудники не разделяют или не понимают основных ее принципов. Поэтому кадровую политику следует разрабатывать так, чтобы сотрудники имели высокую мотивацию к труду на основе достойной заработной платы и социальных выплат, а такие издержки были бы

сопоставимы с выручкой от реализации и были способны обеспечивать предприятию среднеотраслевую рентабельность. При нечетко сформулированной кадровой политике разработка всех других видов политики может потерять всякий смысл, поскольку сотрудники будут саботировать все принимаемые руководством предприятия решения.

Финансовая политика, как уже неоднократно отмечалось, тесно связана с остальными видами функциональной политики, а основной ее целью является укрепление конкурентоспособности предприятия при обеспечении заданного уровня рентабельности, ликвидности и платежеспособности бизнеса.

Рассмотрим финансовую политику в разрезе ее составляющих (рис. 42).

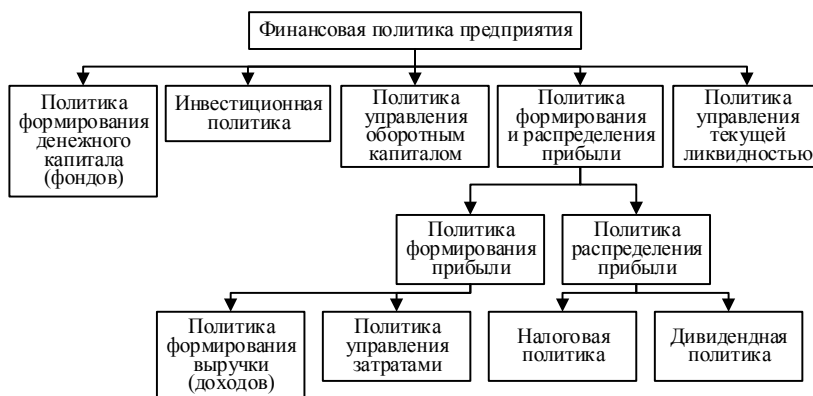


Рис. 42. Составляющие финансовой политики предприятия

Финансовую политику можно разделить на: политику формирования денежного капитала (фондов); инвестиционную; политику управления оборотным капиталом; политику формирования и распределения прибыли; политику управления текущей ликвидностью.

Политика формирования денежного капитала (фондов) определяет соотношение между собственными, заемными и привлеченными средствами. Во внимание принимается платность ресурсов, а основным принципом выбора источника финансирования будет поддержание высокого уровня рентабельности и ликвидности предприятия. Данная политика может быть

различной в зависимости от сферы деятельности предприятия, фазы его жизненного цикла и т.п. Например, для вновь создаваемых предприятий привлечение средств за счет эмиссии ценных бумаг является перспективным и рациональным. На предприятиях, переживающих кризис, более разумным способом привлечения денежного капитала могут быть различные кредитные схемы.

Принципы привлечения денежного капитала на предприятиях государственной и муниципальной форм собственности и частных предприятиях различаются между собой. Государственные предприятия могут развиваться за счет средств федерального бюджета, а частные – в основном за счет средств собственников и чистой прибыли. Таким образом, результатом политики формирования денежного капитала будет определение источников финансирования и пропорций между ними.

Инвестиционная политика – следующий блок финансовой политики – определяет направления инвестиций, которые группируются в инвестиционные проекты, а также критерии эффективности инвестиций. Так, предприятие может принять политику использования только передовых технологий, инвестиции в которые должны окупиться через 3–5 лет. При этом критерием эффективности инвестиций может стать динамический срок окупаемости, равный 3–5 годам, при внутренней норме доходности на инвестиции, включающей безрисковую ставку процента, а также покрытие маркетингового, производственного и финансовых рисков. Может возникнуть вопрос о покупке новых технологий на стороне или о необходимости их разработки собственными силами предприятия. Тогда одним из дополнительных критериев должно стать сопоставление затрат на покупку с затратами на содержание собственной научной базы и создание необходимых передовых технологий. Например, может быть принято решение о развитии собственного научного потенциала предприятия даже при более длительной окупаемости инвестиций.

С помощью инвестиционной политики выбирают направления инвестиций, приносящие большую доходность при меньшем периоде окупаемости. Эта проблема тесно связана и со стоимостью источников финансирования, т.е. с политикой формирования денежного капитала.

В политике управления оборотным капиталом выделяют несколько аспектов: *во-первых*, определение минимальной величины оборотных средств предприятия, обеспечивающих ритмичность производственного процесса; *во-вторых*, определение величины денежных активов, которые можно отвлечь из этого процесса и вложить в какие-либо финансовые инструменты (депозит, займы другим предприятиям, вложения в ценные бумаги и т.д.), а также установление кредитной политики предприятия.

Для того чтобы оборотные средства не были «заморожены» в запасах сырья или готовой продукции на складе, а также для обеспечения процесса производства оборотными средствами в достаточном количестве, рассчитывают норматив, или, иначе говоря, минимальную потребность в оборотных средствах.

Как показывает практика, с 1992 по 1996 г. многие предприятия отказывались от расчета норматива: вновь созданные предприятия – по причине незнания данного инструмента; функционирующие со времен командно-административной экономики – из-за отсутствия мотивации к расчетам, поскольку финансирования из бюджета при проведении расчетов не поступало. Однако планирование в рыночной экономике является главным инструментом управления. Это стали понимать многие руководители предприятий, и с 1997–1998 гг. появилась потребность в управлении при помощи инструментов рыночной экономики, т.е. потребность в нормировании, условия которого и должна определять политика управления оборотным капиталом.

Вторым аспектом этой политики является обоснование принципов и путей управления денежными потоками в краткосрочном периоде. В этом случае предприятие решает, какие финансовые инструменты должны быть использованы и при каких условиях. Например, предприятие может решить, что вложения целесообразно делать только в государственные или только в корпоративные ценные бумаги, а может быть, вложения в ценные бумаги собственники предприятия в принципе считают рискованными и нецелесообразными. Кредитная политика предприятия определяет принципы и условия коммерческих кредитов, которые оно может предоставлять своим покупателям. Это – определение сроков, размеров и платы за такой кредит, различного рода скидок при досрочной оплате счетов за го-

товую продукцию, допустимого уровня дебиторской задолженности в выручке от реализации, методов воздействия на отдельные группы дебиторов. Вместе с тем кредитная политика оговаривает принципы поведения предприятия с поставщиками, определяет допустимый уровень кредиторской задолженности и ее соотношение с дебиторской задолженностью, уровень скидок при покупке сырья, выгодный для предприятия, условия и виды расчетов с кредиторами.

Правильно выбранная политика управления оборотным капиталом позволит предприятию стать более рентабельным, ликвидным и платежеспособным.

Политика формирования и распределения прибыли включает в себя два направления:

- а) политику формирования прибыли;
- б) политику распределения прибыли.

Политика формирования прибыли базируется, в свою очередь, на *политике формирования выручки (доходов)* и *политике управления затратами (расходами)*.

Выручка формируется под влиянием факторов внешней рыночной среды, которые предприятие может лишь учитывать в своей деятельности, но кардинально влиять на них оно не может. Хотя сформировать большой сегмент рынка возможности есть, если применить, например, сделки корпоративного контроля.

Политика управления затратами строится на использовании внутрифирменных факторов, поскольку уровень издержек находится полностью под контролем менеджеров компании. В связи с этим уровень прибыли будет зависеть в первую очередь от политики управления затратами, основной задачей которой будет достижение рентабельности, достаточной для накопления собственных источников для расширенного воспроизводства.

В задачи политики управления затратами входит определение:

- 1) методов распределения накладных расходов по продуктам (услугам), направлениям деятельности, центрам ответственности с целью обоснования подходов к исчислению их рентабельности;
- 2) путей и критериев необходимости снижения издержек;

3) запаса финансовой прочности и уровня рентабельности бизнеса, необходимых для поддержания конкурентоспособности корпорации.

Распределение накладных расходов является сегодня актуальной проблемой предприятия, от которой зависит корректность определения прибыльности того или иного продукта, направления деятельности или центра ответственности.

Накладные расходы можно распределять по носителям затрат, используя методы полного и частичного их распределения. В первом случае предприятие получит традиционные показатели прибыли и рентабельности. Однако результат зависит от выбранной базы распределения и принципов распределения накладных расходов. Ошибка в выборе базы распределения можно привести к получению неверных данных о рентабельности продуктов, а значит, исключить из ассортимента продукты фактически прибыльные, но на основе расчетов – убыточные.

Метод частичного распределения накладных расходов базируется на двух показателях: «покрытие затрат» и «процент покрытия затрат». Эти показатели более точно отражают выгодность производства того или иного продукта, эффективность направления деятельности, так как в меньшей степени зависят от выбора базы распределения накладных расходов.

Каждый хозяйствующий субъект определяет приемлемый для себя уровень рентабельности и принципы управления ею. Так, в целях сохранения достигнутого уровня рентабельности предприятие может пойти по пути выхода на новые рынки сбыта и увеличения выручки при сложившемся уровне издержек, а может, наоборот, снижать издержки за счет ресурсо- и энерго-сберегающих технологий, не наращивая объема продаж.

Целью *политики распределения* прибыли предприятия является определение пропорций распределения прибыли между государством, собственниками и менеджерами. В связи с этим данный вид политики распадается на два подвида:

- а) налоговую политику;
- б) дивидендную политику.

Налоговая политика определяет принципы поведения при исчислении налогов. Предприятие, например, может различными способами сводить налогооблагаемую прибыль к нулю или вы-

плачивать налог на прибыль без применения мер, снижающих налогооблагаемую базу. Кроме того, предприятие может ввести систему налогового планирования, сущность которого заключается в использовании налогоплательщиком всех допустимых законом приемов и способов для сокращения налоговых обязательств.

Налогоплательщик вообще может выбрать одну из нескольких форм поведения в отношении уплаты налогов: выполнение обязательств по уплате налогов в соответствии с законом без применения мер по снижению налоговой нагрузки, налоговое планирование, уклонение от уплаты налогов.

Дивидендная политика тесно связана с политикой формирования денежного капитала, управлением затратами и текущей ликвидностью предприятия. Цель дивидендной политики – установление пропорций в процессе распределения чистой прибыли между частью, потребляемой собственниками в виде дивидендов, наемными работниками – в виде фонда трудовых и социальных льгот, и реинвестируемой на нужды расширенного воспроизводства. При этом может проявиться конфликт между собственниками и менеджерами.

Собственники предприятия должны определить, какой теории начисления дивидендов они будут придерживаться. Выбрав теорию, необходимо разработать методику расчета дивидендов и формы их выплат. Акционеры должны выбрать одну из форм – наличными деньгами или акциями.

Дивидендная политика, как уже отмечалось, тесно связана с политикой формирования денежного капитала. При этом следует сопоставить потребность в финансировании с объемом и видами источников финансирования. Возможны и такие варианты финансовой политики, когда выгоднее выплатить дивиденды, поднять стоимость акций, а затем провести дополнительную их эмиссию для привлечения денежного капитала под крупный инвестиционный проект.

Дивидендная политика связана и с политикой управления затратами предприятия. Именно от последней зависит, будет ли предприятие минимизировать налогооблагаемую, а соответственно, и чистую прибыль.

Дивидендная политика напрямую зависит от фазы жизненного цикла предприятия. Естественно, динамично развива-

ющиеся предприятия, а также находящиеся в фазе зрелости будут уделять большее внимание реализации дивидендной политики. Предприятия, переживающие кризис, могут просто принять решение о приостановлении выплаты дивидендов и о реинвестировании всей чистой прибыли в производство. А вот вновь создаваемые предприятия могут выбрать любую теорию дивидендной политики в зависимости от потребностей в финансировании – все будет зависеть от возможности их доступа к рынкам капитала.

Политика управления текущей ликвидностью тесно связана со всеми видами финансовой политики. Она позволяет предприятию формировать положительное сальдо результирующего денежного потока и отвечать в любой момент по своим обязательствам. Этот вид политики, с одной стороны, определяет принципы привлечения денежных средств на счет и в кассу предприятия, а с другой – их расходование по срокам, видам обязательств и т.п.

Таким образом, финансовая политика устанавливает принципы управления финансовой деятельностью предприятия и осуществляет выбор альтернатив его развития с учетом разработанных принципов. Координация данных принципов с условиями внешней и внутренней среды бизнеса производится при разработке стратегии предприятия на определенный промежуток времени (на 3–5 лет). Это осуществляется при помощи инструментов стратегического управления.

При реализации стратегических мероприятий через бизнес-планы инвестиционных проектов и бюджет на текущий финансовый год необходимо с помощью инструментов оперативного управления провести их координацию с финансовой политикой. Анализ отклонений фактически полученных показателей деятельности предприятия от плановых с определением ответственных за эти отклонения позволит принять стратегические и оперативные решения. Более того, величина отклонений покажет, есть ли предпосылки к пересмотру политики или «ревизию» стратегии можно проводить при существующей финансовой политике.

Собственники предприятий должны формировать политику для улучшения управляемости компаний, укрепления их фи-

нансово-хозяйственной деятельности и повышения конкурентоспособности.

10.2. Стратегическое управление на предприятиях

Стратегия предприятия – это средство определения целей и задач его развития на конкретный промежуток времени с учетом создавшихся условий макро- и микроэкономического развития.

Стратегическое планирование – процесс, при помощи которого определяется дальнейшее развитие предприятия исходя из поставленных целей. Данный процесс основывается на системном анализе деятельности предприятий, оценке их сильных и слабых сторон, возможностей и рисков и заканчивается разработкой плана стратегических мероприятий.

В зависимости от типа разработанных целей различают маркетинговую, производственную и финансовую стратегию.

Разработка *маркетинговой стратегии* завершается рекомендациями по улучшению ассортимента, выходу на новые рынки сбыта, улучшению маркетинговых коммуникаций и т.п.

Результатом *производственной стратегии* является решение вопросов обеспечения производства новой техникой и технологиями, снижения издержек производства, оптимизации запасов сырья и готовой продукции и т.п. *Финансовая стратегия* может быть разработана только как завершающее звено после определения всех остальных функциональных стратегий. Она обобщает рекомендации по маркетингу, производству, логистике, персоналу и обосновывает пути обеспечения предприятий финансовыми ресурсами для реализации общей стратегии. Стратегический финансовый план показывает не только объем и направления инвестиций и расходов, необходимых предприятиям, но и оптимальный путь обеспечения повышения их конкурентоспособности и улучшения финансового положения. Только разработав финансовую стратегию и определив все стратегические мероприятия в денежном выражении, можно в дальнейшем оценить результаты ее внедрения через организацию оперативного планирования и управления.

Однако следует отметить, что большинство зарубежных авторов, за редким исключением, при характеристике сущности стратегического планирования и управления описывают подходы к разработке маркетинговой стратегии. Что касается российских ученых, то они чаще оценивают стратегическое планирование с помощью показателей в стоимостном выражении. Однако четкой логической связи стратегического планирования с оперативным, включающим бизнес-план и бюджет предприятия, не было пока установлено ни одним исследователем.

Стратегическое планирование в системе управления появилось 15–20 лет тому назад как эффективное средство своевременной реакции предприятий на существенные изменения внешней среды.

Изучению проблемы стратегического управления посвящено много трудов как зарубежных, так и отечественных специалистов.

В настоящий момент выделяются десять школ стратегического менеджмента, различающихся подходами к разработке стратегии управления. Разница в подходах объясняется базовыми дисциплинами, положенными в их основу. Мы считаем, что рациональное зерно есть в каждом подходе, поскольку все они рассматривают процесс стратегического управления, являющийся весьма многогранным, с какой-либо одной позиции. Однако, по нашему мнению, стратегическое управление базируется на стратегическом планировании, главной целью которого выступает повышение конкурентоспособности предприятия для улучшения финансового положения.

Все подходы к разработке стратегического планирования можно разделить на несколько групп. Часть ученых рассматривает стратегическое планирование предприятия как самостоятельную функцию управления. Ряд ученых придерживаются мнения, что в первую очередь следует разработать политику, реализация которой проводится на основе стратегического планирования и управления.

Американские специалисты в области стратегического планирования склонны считать, что стратегия не занимает подчиненного положения по отношению к политике, а выступает самостоятельной функцией. В немецкоязычных странах страте-

гия предприятия рассматривается преимущественно как часть фирменной политики и системы планирования.

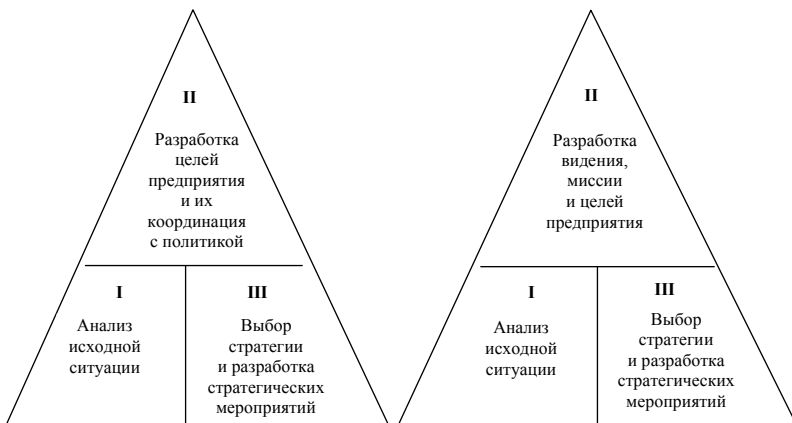
В интерпретации немецкой школы принципы и нормы фирменной политики претендуют на всеобщую применимость, а это предполагает, что они количественно и во времени не могут быть точно установлены. Эти нормы и принципы имеют силу лишь до определенного момента и поэтому являются императивами общего характера. Таким образом, стратегия предприятия соответствует общей области фирменной политики и подчинена ей. Цель стратегии состоит в сохранении предприятия в будущем.

Разработка политики – это часть процесса планирования деятельности предприятия, что является основной функцией управления. Политика определяет принципы деятельности предприятия, а стратегия показывает цели и задачи развития на конкретный период, когда реализуется разработанная политика. Таким образом, стратегия, с одной стороны, подчиняется нормам и принципам политики, а с другой – играет роль самостоятельной функции планирования в рамках определенного временного промежутка. Кроме того, исходя из результатов анализа отклонений фактических показателей от плановых при реализации стратегии можно принимать решения о необходимости пересмотра политики. Иными словами, стратегия, как и политика, служит проявлением функции планирования, но на другом временном и организационном уровне.

Рассмотрим подробнее существующие в настоящее время подходы к разработке стратегии.

При разработке стратегии предприятий объектом стратегического управления будут стратегические поля деятельности (СПД) предприятия, а результатом стратегии – инвестиционные мероприятия по развитию существующих привлекательных СПД или созданию новых. Несмотря на некоторую общность, содержание этапов разработки стратегии для предприятий, где собственники не являются менеджерами, отличается от тех предприятий, на которых единоличный собственник выполняет функции менеджера на принадлежащем ему предприятии.

Различие этапов разработки стратегии предприятий показано на рис. 43.



Вариант 1

Разработка стратегии крупных и средних предприятий (функции собственников и менеджеров разделены)

Вариант 2

Разработка стратегии малых предприятий (единоличные собственники являются менеджерами своего предприятия)

Рис. 43. Этапы разработки стратегии предприятий

Для крупных и средних предприятий, где собственники не выполняют функцию менеджеров на принадлежащих им предприятиях, первоначально разрабатывается политика и лишь на ее основе – стратегия. В связи с этим на втором этапе разработки стратегии цели развития бизнеса или отдельного предприятия координируются с разработанной собственником политикой.

На малых предприятиях, где функции собственника и менеджера, как правило, реализуется одними и теми же людьми, а условия бизнеса меняются быстрее, чем на крупных предприятиях, разработка политики и стратегии происходит одновременно. Показатели политики в этом случае определяются одновременно с разработкой целей развития предприятия.

Стратегия развития крупных и средних предприятий, на которых собственник не является одновременно менеджером, разрабатывается по определенной схеме (рис. 44).

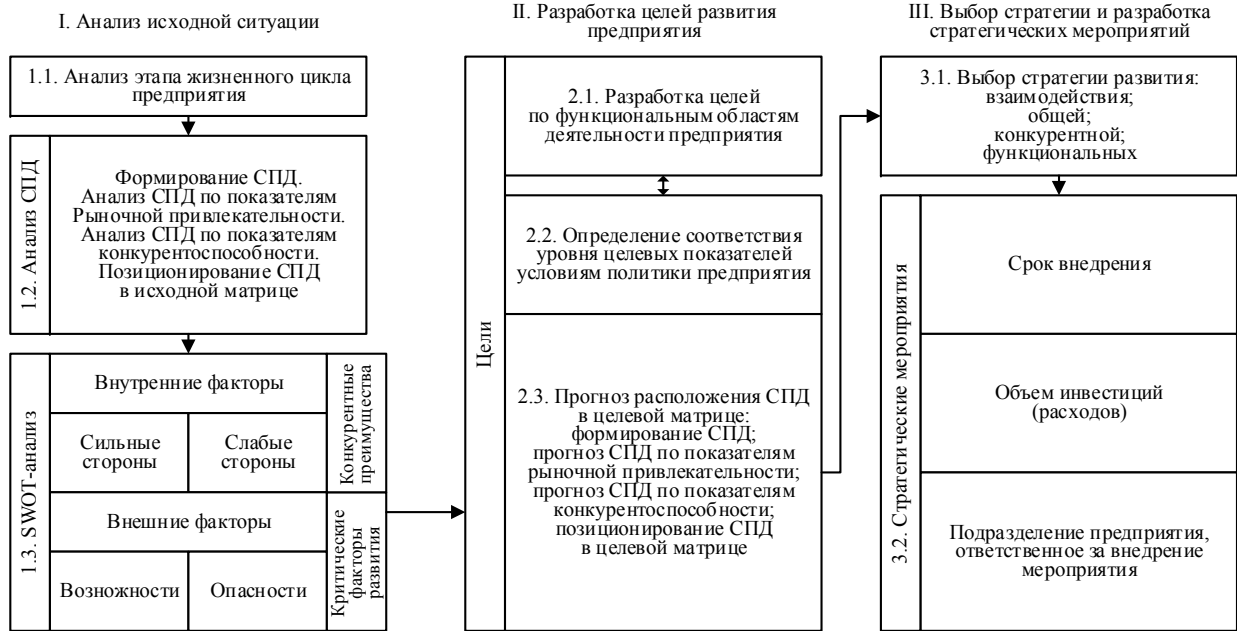


Рис. 44. Управленческая технология построения системы стратегического планирования деятельности крупных и средних предприятий (собственники не выполняют функцию менеджеров на принадлежащих им предприятиях)

Формирование данного вида стратегии включает в себя три этапа:

- 1) анализ исходной ситуации;
- 2) разработка целей развития предприятия и их координация с политикой;
- 3) выбор стратегии и разработка стратегических мероприятий.

Каждый этап имеет свою последовательность реализации.

Первый этап разработки стратегии крупных предприятий начинается с определения фазы их жизненного цикла. Такой подход является новым для технологии стратегического планирования, однако, очень важным. Предприятие может находиться в фазе вхождения на рынок, роста, зрелости или ухода с рынка.

Для определения фазы жизненного цикла необходимо проанализировать показатели деятельности предприятия за ряд лет, т.е. оценить формирование ассортиментной политики, показателей рентабельности и ликвидности. Очень важно определить, присутствует ли в деятельности предприятия какой-либо этап кризисного развития: кризис стратегии, кризис рентабельности, кризис ликвидности, неплатежеспособность, банкротство. Как правило, кризис стратегии можно преодолеть, разработав стратегический план и не применяя оперативных экстренных мер по управлению издержками или денежными потоками и т.д.

Из всех других кризисных явлений можно выйти только с помощью стратегического плана и программы тактических мероприятий по укреплению рентабельности и ликвидности. Однако в случае неплатежеспособности или банкротства разработка стратегии целесообразна при наличии потенциальных инвесторов проблемного бизнеса. Если таких инвесторов нет, то разрабатывать стратегию нецелесообразно, поскольку это приведет к лишним затратам, а пути улучшения финансового положения предприятия останутся «на бумаге».

Диагностирование того или иного кризиса отразится на результатах позиционирования стратегических полей деятельности в исходной матрице, на целях и стратегических мероприятиях. Анализ стратегических полей деятельности начинается с их формирования.

Стратегическое поле деятельности (СПД) – это часть рынка сбыта, представляющая собой комбинацию продуктов и клиентов, которой можно управлять.

Разделение всего рынка сбыта на СПД необходимо предприятию для его упорядочения, определения истинной позиции на рынке. Существует множество критериев для разделения рынка сбыта на СПД.

Признаки формирования стратегических полей деятельности предприятия можно разделить на группы:

1) *признаки продуктов*: удовлетворение одинаковых потребностей клиентов, одинаковая долговечность, одинаковая марка (оформление), идентичные факторы цены и качества, сопоставимое замещение продуктами конкурентов;

2) *признаки рынка*: одинаковые целевые группы покупателей/потребителей, совпадающий регион сбыта, одинаковые каналы сбыта, одинаковое положение конкурентов, одинаковая доступность проникновения на рынок (внешние условия), одинаковая интенсивность маркетинговых мероприятий;

3) *производственные признаки*: сопоставимый процесс производства, одинаковая интенсивность исследований, общий потенциал опыта;

4) *экономические признаки*: единые принципы финансирования, сопоставимый эффект от снижения себестоимости, одинаковый потенциал снижения затрат, сопоставимые потребности в финансовых ресурсах.

Проверить правильность сегментации можно с помощью тестов, основными вопросами которых являются: способность каждого СПД удовлетворять потребности четко ограниченной целевой группы клиентов; возможность самостоятельного существования; возможность СПД иметь собственную стратегию.

Стратегические поля деятельности могут стать центрами прибыли, если предприятие решится на реструктуризацию управления бизнес-процессами.

Анализ СПД заключается в позиционировании каждого из них в матрице Мак-Кинси относительно двух координат – «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность» – по методу Portfolio.

Для каждого СПД выбирают качественные факторы, характеризующие рыночную привлекательность и конкурентоспособность, используя которые можно найти место СПД в матрице Мак-Кинси.

Формы оценки факторов привлекательности рынка представлены в табл. 22, а конкурентоспособности – в табл. 23.

В табл. 22, 23 оценка показателей производится в баллах по шкале от -3 до $+3$. Для каждого показателя определяется ранг, показывающий его значимость. Координата каждого поля деятельности определяется исходя из средневзвешенного значения. Полученные величины являются координатами СПД по оси Y (привлекательность рынка) и оси X (конкурентоспособность) (рис. 45).

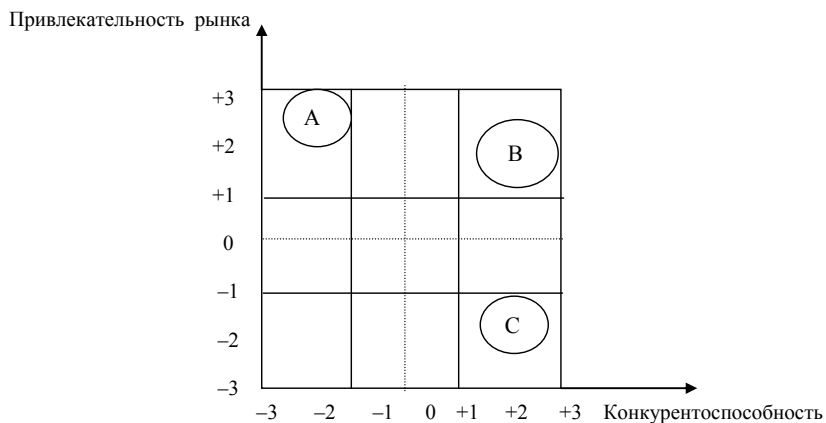


Рис. 45. Матрица Мак-Кинси

Расположение стратегических полей деятельности в исходной матрице должно подтвердить оценку этапа жизненного цикла предприятия.

**Форма для оценки рыночной привлекательности СПД
при разработке стратегии предприятия**

Показатель	СПД 1			СПД 2			...		
	Оценка	Ранг	Произведение величин	Оценка	Ранг	Произведение величин
Величина рынка									
Развитие рынка									
Шансы на получение прибыли									
Плотность и структура конкурентов									
Чувствительность рынка к ценам									
Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)									
Ситуация у покупателей (платежеспособность)									
Торговые отношения (сила в переговорах)									
Отношения с конкурентами									
Барьеры для выхода на рынок									
Опасность появления заменителей									
Возможные помехи в процессе снабжения сырьем									
Зависимость от мировых тенденций									
<i>Итого</i>									

**Форма для оценки конкурентоспособности СПД
при разработке стратегии предприятия**

Показатель	СПД 1			СПД 2			...		
	Оценка	Ранг	Произведение величин	Оценка	Ранг	Произведение величин
Развитие доли рынка за 5 лет (3 года)									
Рост объема продаж на 1 работающего									
Профиль производственной программы (ассортимент)									
Конкурентное преимущество по цене									
Региональные представители									
Организация сбыта									
Организация сервисного обслуживания									
Коммуникации на рынке									
Имидж на рынке									
Финансовые возможности									
Квалификация персонала									
Исследовательский потенциал									
Техническая инфраструктура									
Эффективность производственного процесса (издержки, фондоотдача, рентабельность)									
<i>Итого</i>									

Например, если все СПД предприятия находятся в нижнем левом углу матрицы, значит, оно является неплатежеспособным и уходит с рынка.

Вариантов может быть множество. Для принятия экстренных управленческих решений может использоваться матрица стандартных стратегий в качестве рекомендаций для менеджеров (рис. 46).

↑ + 0 - ↓ Привлекательность рынка	Наступательное проникновение на рынок Проверить рост. Отказ от СПД, если нет роста	Выборочный рост Содействовать только СПД в сильных отраслях. Концентрировать на них инвестиции	Тотальная борьба Поддерживать сильные качества СПД. Инвестиции для сохранения прибыли
	Ограниченное внедрение или ограниченный отход Внедрение без высокого риска. Отход, если прогнозируется высокий риск	Выборочное внедрение Развитие возможно только в сегментах с высокой рентабельностью или относительно низким риском. Концентрация инвестиций	Поддержание превосходства Успех по отношению к конкурентам гарантирован без инвестиций. Повысить рентабельность
	Минимизация убытков Снизить потери средством уменьшения постоянных затрат и отказа от инвестиций. Отказ от СПД, если прогнозируется высокий риск	Ограниченное использование Повысить рентабельность путем применения функционально- стоимостного анализа. Снизить постоянные расходы	Общее использование Минимизировать риски. Прибыль от сохранения позиции на рынке
	-	0	+
	→ Конкурентоспособность		

Рис. 46. Стандартные стратегии полей деятельности предприятия¹

¹ Составлено по материалам консалтинговой фирмы «Libich und Partner» GmbH (Германия).

Стандартные стратегии являются только материалом для размышлений. В каждом конкретном случае предприятие должно вырабатывать собственную стратегию. Заключительным этапом анализа исходной ситуации является SWOT-анализ, т.е. анализ сильных (S), слабых (W) сторон предприятия, а также возможностей (O) и опасностей (T) его развития.

Сильные и слабые стороны предприятия полностью находятся под контролем собственников и менеджеров. Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных зон деятельности предприятия, предназначенную для выявления его стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в SWOT-анализ рекомендуется включить пять функций – маркетинг, производство, управление кадрами, культуру и имидж предприятия, управление денежным капиталом.

При исследовании такой функции, как маркетинг, заслуживают внимания семь общих областей анализа.

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желание занять определенную долю рынка (в процентах к его общей емкости) составляет существенную цель, которая устанавливается и контролируется собственниками и высшим руководством. Однако, вопреки распространенному мнению, существуют бизнесы, которые обеспечивают прибыльность при довольно малой доле рынка за счет высокой конкурентоспособности.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий и услуг.* Многие предприятия довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. Данный показатель должен быть проанализирован с точки зрения оптимальности.

3. *Рыночная демографическая статистика.* В процессе изучения выделяют группы потребителей и определяют специфику их спроса в зависимости от пола, возраста трудоспособного населения и т.п.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Они включают в себя исследования новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиента.* Эффективное и добротное обслуживание помогает про-

дать больше товаров и услуг, создает и сохраняет лояльность клиентов. Многие фирмы могут позволить себе устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов. Однако в современном предпринимательстве это одна из наиболее слабых функций.

6. *Эффективные сбыт, реклама и продвижение товара.* Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогично творческая реклама и продвижение товара служат хорошим дополнением к ассортименту изделий.

7. *Прибыльность товаров и услуг.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью, получаемой от различных бизнес-направлений, является важным рычагом управления при анализе такой функции, как маркетинг.

Весьма важно для развития предприятия производить непрерывный анализ организации производства. При анализе его сильных и слабых сторон необходимо ответить на ряд вопросов.

1. Может ли предприятие производить товары или услуги по более низкой цене, чем конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ имеется к материалам? Зависят ли предприятия от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли оборудование (мощности) современным и хорошо ли его обслуживают?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и сокращение времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы управления этим процессом?

5. Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса? Если это так, то как можно нивелировать данную ситуацию?

6. Может ли предприятие обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать конкуренты?

7. Обладает ли предприятие эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно спланирован и спроектирован процесс производства? Можно ли его усовершенствовать?

Истоки большинства проблем, в конечном счете, обнаруживаются в *кадровом потенциале*. Имеется ряд факторов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции использования человеческих ресурсов любой организации.

Если в организации работают квалифицированные сотрудники и руководители с хорошо мотивированными целями, то она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае нужно добиваться улучшения кадрового состава, потому что данная слабая сторона с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности всю будущую деятельность предприятия.

Наконец, можно выделить ряд факторов, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти факторы, иногда игнорируемые при анализе, как оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности в перспективе. К ним относятся *культура* и *имидж*. Атмосферу, или климат, на предприятии называют культурой. Она отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания коллектива. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных форм и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж предприятия, как внутри, так и вне его, создается усилиями сотрудников, отношением клиентов и посредством формирования общественного мнения в целом. Это стимулирует клиентов к покупке товаров и услуг у определенных фирм.

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией предприятия. Хорошая ли репутация у предприятия в отношении достижения им своих целей? Было ли оно последовательно в своей деятельности? Каково оно по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли оно талантливых людей? Ответы на эти вопросы необходимо дать при анализе слабых и сильных сторон.

Заключительная функция, оцениваемая с точки зрения сильных и слабых сторон предприятия, – *управление денежным капиталом*. Исследователи разделились на две группы: одни предлагают строить анализ управления денежным капиталом на основе комплексного анализа финансового состояния предприя-

тия; другие предлагают делать выводы лишь по нескольким основным финансовым показателем. Аргументы «за» и «против» анализа финансового состояния предприятия при оценке сильных и слабых сторон в организации его финансовой деятельности и управлении денежным капиталом приведены ниже (табл. 24) .

Т а б л и ц а 24

**Точки зрения ученых по вопросу
о включении анализа финансового состояния
в процесс стратегического планирования**

«За»	«Против»
Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем	Анализ финансовой деятельности всегда отражает прошлое
Количественная оценка имеет более существенное значение, чем качественная	Исходя из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить качественный прогноз на будущее
Многие тенденции финансовой деятельности являются устойчивыми	Финансовые данные подвержены субъективной интерпретации
–	Быстрые изменения в технологии, на рынках, в экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной

Оценка должна проводиться на основе важнейших показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, принятых в финансовой политике, поскольку их изучение может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Оценка слабых и сильных сторон предприятия проводится также по шкале от +3 до –3 с учетом значимости каждого критерия. Показатели, имеющие самую высокую средневзвешенную оценку, считаются конкурентными преимуществами, посредством использования которых можно обеспечить более эффективное развитие.

Стратегические мероприятия будут базироваться отчасти на этой информации, поскольку, инвестируя средства именно в укрепление сильных сторон и ликвидацию слабых, предприятие может достичь намеченных стратегических целей.

Рассмотрим, как проводится анализ возможностей и рисков (угроз) бизнеса.

Угрозы и возможности, с которыми сталкиваются предприятия, обычно выделяют в семь областей: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Экономика. Текущее и прогнозируемое состояние экономики страны может оказывать огромное влияние на цели предприятия. Некоторые факторы в макроэкономической ситуации должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них такие, как темпы инфляции, уровень занятости, международный платежный баланс, стабильность национальной валюты, налоговая нагрузка на бизнес и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность. Что для одного предприятия представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, во времена экономического спада отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые [24, с. 169].

Политика. Активное участие лидеров бизнеса в политическом процессе четко указывает на важность государственной политики. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами федерального правительства, региональных и местных органов власти, поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в решении деловых проблем.

Рынок. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для предприятий. В анализ рыночной внешней среды включают многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы бизнеса. К этим факторам относятся меняющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, степень проникновения на рынок, уровень распределения доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его цели и укрепить позиции по отношению к конкурентам. Например, увеличение бла-

госостояния в какой-либо стране увеличивает спрос на более привлекательные товары для отдыха.

Технология. В 70-х гг. XX в. Элвин Тоффлер ввел в научный оборот термин «футурошок» – шок будущего, которым обозначил разрушительный стресс, дезориентацию, переживаемые индивидами из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к «футурошоку», способному разрушить организацию. Отрасль, выпускающая бумажные упаковочные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковой упаковки создали определенные проблемы для нее. Успех бумажной промышленности в преодолении этих проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

Конкуренты. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: что движет конкурентом? что делает конкурент? и что он может сделать? В анализе конкурентов присутствуют четыре элемента:

- 1) анализ будущих целей конкурентов;
- 2) оценка их текущей стратегии;
- 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании;
- 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

М. Портер предлагает четыре простых вопроса [17, с. 208]:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии он предпримет?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Внешиэкономическая деятельность. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности возникают в результате легкого доступа к сырьевым материалам, деятельности картелей (например, ОПЕК), а также изменения курсов валют и принятия политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Социальная среда. Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время, факторам относят преобладающие в обществе оценки предпринимательства, роль женщин в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменения социальных факторов, предприятие само должно меняться, осознанно преобразуясь в организацию, приспособленную к новой окружающей среде.

При помощи анализа внешней среды предприятия могут создать перечень опасностей и возможностей, с которыми они сталкиваются в этой среде. Перечень включает как взвешенную оценку факторов (для измерения значимости каждого), так и оценку воздействия фактора на предприятие. Из анализа возможностей и рисков определяют критические факторы развития.

Таким образом, результатом первого этапа стратегического планирования предприятий, на которых *собственник не выполняет функции менеджера*, будут матрица СПД, а также список конкурентных преимуществ и критических факторов развития.

На *втором этапе* разработки стратегии формулируются цели развития предприятия по функциональным областям деятельности и определяется их соответствие принципам политики собственника.

Цели должны быть конкретными, измеримыми, иметь определенный горизонт планирования, быть достижимыми и взаимоподдерживающими.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цели. Почти каждое предприятие имеет собственный перечень. Мы выделяем семь функциональных областей деятельности предприятия, по которым следует сгруппировать цели (табл. 25).

Т а б л и ц а 2 5

Цели предприятия по функциональным областям деятельности

Область деятельности	Цель	Возможные показатели
1. Маркетинг	Расширение рынков сбыта	Доля рынка по СПД. Объем продаж в натуральном и денежном выражении по СПД. Объем продаж по предприятию
	Характеристика продукции	Ассортимент (количество групп). Процент обновления ассортимента. Рентабельность изделий (прибыль/себестоимость)
2. Исследования и новые разработки	Расширение научных исследований предприятия	Объем научных исследований по разработке новых изделий. Объем научных исследований по созданию новых технологий и оборудования. Соотношение научных разработок, осуществленных собственными силами и привлекаемых со стороны. Объем финансирования научных исследований с указанием источников
3. Производство	Эффективность производства	Снижение издержек производства на единицу продукции. Увеличение выработки на одного рабочего (работающего)
	Производственные мощности	Стоимость зданий и сооружений, оборудования. Площадь производственных зданий и сооружений; ее соотношение с непроизводственной площадью. Коэффициент износа (обновления) основных фондов. Коэффициент сменности оборудования

Продолжение табл. 25

Область деятельности	Цель	Возможные показатели
4. Логистика	Эффективность логистики	Длительность операционного цикла. Уровни запасов на складе сырья, на производстве, в запасах готовой продукции и их соотношение
5. Персонал	Уровень квалификации	Процент специалистов с высшим образованием в общей их численности. Процент молодых специалистов с высшим образованием в общей их численности
	Социальная ответственность перед коллективом	Уровень заработной платы. Гарантия сохранения рабочих мест. Подготовка и переподготовка кадров. Социальные льготы (бесплатное медицинское обслуживание, дополнительный оплачиваемый отпуск, детские дошкольные учреждения и т.п.)
6. Финансовая деятельность	Обеспечение финансовыми ресурсами	Источники финансирования. Коэффициент независимости. Коэффициент финансирования. Средневзвешенная стоимость капитала. Рыночная стоимость предприятия
	Инвестиционная деятельность	Внутренняя норма доходности. Чистая приведенная стоимость. Динамический срок окупаемости инвестиций. Точка безубыточности. Рентабельность инвестированного капитала
	Состояние оборотного капитала	Длительность финансового цикла (по элементам). Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала. Коэффициент маневренности
	Уровень затрат	Рентабельность реализованной продукции. Покрытие затрат по продуктам и по предприятию в целом
	Налоговая нагрузка	Налоговая нагрузка по предприятию в целом и по основным направлениям деятельности

Область деятельности	Цель	Возможные показатели
	Использование акционерного капитала	Дивидендный доход. Рентабельность акционерного капитала
	Финансовое состояние предприятия	Рентабельность продаж (по всем видам прибыли). Рентабельность предприятия (по всем видам прибыли). Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент финансовой устойчивости (выделение типа финансовой устойчивости: абсолютная, нормальная, предкризисная, кризисная). Запас финансовой прочности
7. Тип и структура управления предприятием	Совершенствование структуры и функций управления	Схема управления предприятием (с указанием функций каждого звена). Взаимоотношения с филиалами, представительствами, дочерними предприятиями. Взаимоотношения с другими юридическими лицами по поводу кооперации, слияния, приобретения

После определения оптимальных целей СПД позиционируются в целевую матрицу Мак-Кинси. Координата по оси «привлекательность рынка» находится по технике сценариев, а по оси «конкурентоспособность» – на основе анализа потенциала.

Техника сценариев включает в себя несколько этапов:

1. Определение критического фактора развития бизнеса из анализа возможностей и опасностей (этап SWOT-анализа).
2. Совместное описание этого критического фактора всеми участниками разработки стратегии.
3. Описание ожидаемого развития критического фактора.
4. Формирование и отбор согласующихся вариантов предположений.
5. Анализ возможных нивелирующих факторов.
6. Разработка сценария. Как правило, для прогноза ситуации характерно существование определенного количества веро-

ятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя три сценария: оптимистический, пессимистический и средний – наиболее вероятный, ожидаемый.

7. Установление последствий действия фактора для каждого СПД и предприятия в целом и расположение СПД по оси У (например, если СПД позиционировано в сегменте «выборочный рост», а ожидаемое развитие – «минимизация убытков», то уже сегодня следует учесть это в управленческих решениях для данного СПД).

Анализ потенциала включает в себя следующие этапы:

1. Определение факторов, влияющих на конкурентоспособность каждого СПД по итогам SWOT-анализа.

2. Описание каждого фактора набором показателей. Оценка производится по шкале от +3 до –3 по каждому СПД. Для этого строят профили предприятия и его главного конкурента и выявляют направления превосходства конкурента в определенном сегменте.

Именно в эти направления необходимо производить инвестиции с целью улучшения позиции на рынке и, соответственно, финансового положения.

3. Расположение каждого СПД по оси Х с учетом возможностей улучшения конкурентной позиции.

Таким образом, у предприятий появляется вторая матрица – «целевая». Сравнив «исходную» и «целевую» матрицы, собственники и менеджеры смогут оценить созданную совокупность СПД, а также увидеть, какой путь необходимо проделать каждому СПД по оси «конкурентоспособность», чтобы улучшить финансовые показатели.

По окончании второго этапа необходимо приступить к осуществлению следующего – *третьего этапа* – *выбору стратегии и разработке стратегических мероприятий*.

Процесс выбора стратегии и разработки стратегических мероприятий протекает в четырех направлениях:

- 1) определение стратегии взаимодействия;
- 2) формирование общей стратегии предприятия;
- 3) формирование конкурентной стратегии;
- 4) определение функциональных стратегий фирмы.

Стратегия взаимодействия предполагает определение типа отношений между предприятиями, горизонтально или вертикаль-

но интегрированными в своей деятельности, но не являющимися структурными подразделениями какого-либо объединения.

Общая стратегия предприятия предполагает его развитие по таким вариантам, как «стабильность», «рост», «сокращение».

Конкурентная стратегия предусматривает формулирование конкурентных преимуществ по предприятию в целом или по отдельным СПД.

Функциональные стратегии разрабатываются по уже оговоренным ранее функциональным областям деятельности хозяйствующих субъектов.

После выбора стратегий планируемые мероприятия сводятся в таблицу (табл. 26).

Таблица 26

Форма «Стратегические мероприятия»

Перечень стратегических мероприятий	Срок внедрения	Объем инвестиций	Ответственность

В результате разработки финансовой стратегии предприятие получает стратегический план деятельности с определением объема инвестиций, необходимых для достижения стратегических целей.

Рассмотрим технологию построения системы стратегического планирования, где *единоличные собственники являются руководителями предприятия*. Для этой категории юридических лиц разработка политики не предваряет стратегическое планирование (рис. 47).

Как видим, разработка стратегии на таких предприятиях имеет специфику лишь в рамках второго этапа работы «Разработка видения, миссии и целей развития предприятия». Первый и третий этапы аналогичны разработке стратегического плана на предприятиях, где функции собственника отделены от функций управляющего.

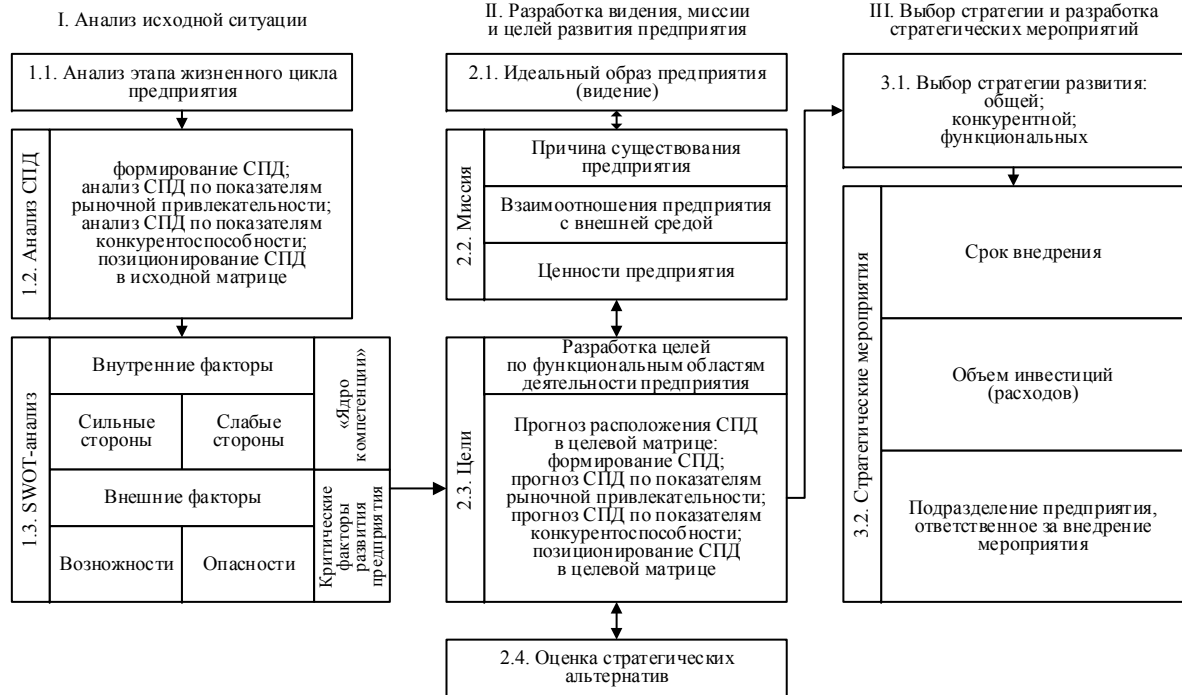


Рис. 47. Управленческая технология построения системы стратегического планирования малых предприятий (единоличные собственники являются менеджерами своего предприятия)

Рассмотрим, как определяют указанные категории немецкие ученые.

«*Видение* – это конкретная картина будущего предприятия, которая достаточно близка, чтобы увидеть ее реализуемость, но и достаточно далека, чтобы пробудить большое желание ее достичь для осуществления новой действительности» [30, s. 83.]. Иными словами, видение отражает глобальную цель бизнеса предприятия. Чем оно значимее, тем лучше будет представлена миссия и, соответственно, подробнее разработаны цели предприятия. От видения зависит, будет ли стратегия предприятия полной и четкой.

Например, определение видения, разработанное сотрудниками Института управления предприятиями Университета г. Инсбрука, звучит так: «Институт призван давать предпринимателям, руководителям и обучающимся реалистичные, теоретически фундаментальные знания в области управления, непосредственно применимые, приводящие к прочным позитивным изменениям и позволяющие отдельным людям и коллективам находиться в созидательном движении. Иными словами, видение института – делать предпринимателей, руководителей и обучающихся успешнее и внутренне сильнее» [30, s. 85].

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать:

1) определение задачи предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, рынков и технологий. Проще говоря, определять, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;

2) регламентацию взаимоотношений с внешней средой (контактными аудиториями), которые определяют рабочие принципы фирмы;

3) установление ценностей организации: какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей он привлекает?

Обратимся к нашему примеру. Институт управления предприятиями Университета Инсбрука формулирует свои задачи следующим образом:

- 1) выявлять интересные в научном плане проблемы и объяснять их;
- 2) создавать свои теории и самостоятельно их объяснять;
- 3) изучать исключения из теорий;
- 4) объективно оценивать возможные пути решения управленческих проблем предприятий, проводить дискуссии по этим вопросам с учеными, предпринимателями, руководителями и студентами.

Исходя из этого сформулирована миссия Института (рис. 48) [30, s. 112].

Рассматривая миссию предприятия с позиции определения потребностей клиентов и их эффективного удовлетворения, руководство фактически «создает» клиентов для поддержки предприятия в будущем. Как отмечал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента» [28, s. 96]. Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, то оно также получает прибыль, необходимую для выживания (при условии исключения плохого управления при осуществлении этой миссии). Аналогично, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», то она должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения деятельности.

Некоторые руководители вообще не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто это кажется им очевидным. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем состоит его миссия, то ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать ответ на этот вопрос, то несостоятельность выбора прибыли в качестве общей миссии становится явной, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой исключительно внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее.

Чтобы получить прибыль, необходимую для выживания, предприятие должно следить за средой, в которой оно функционирует.

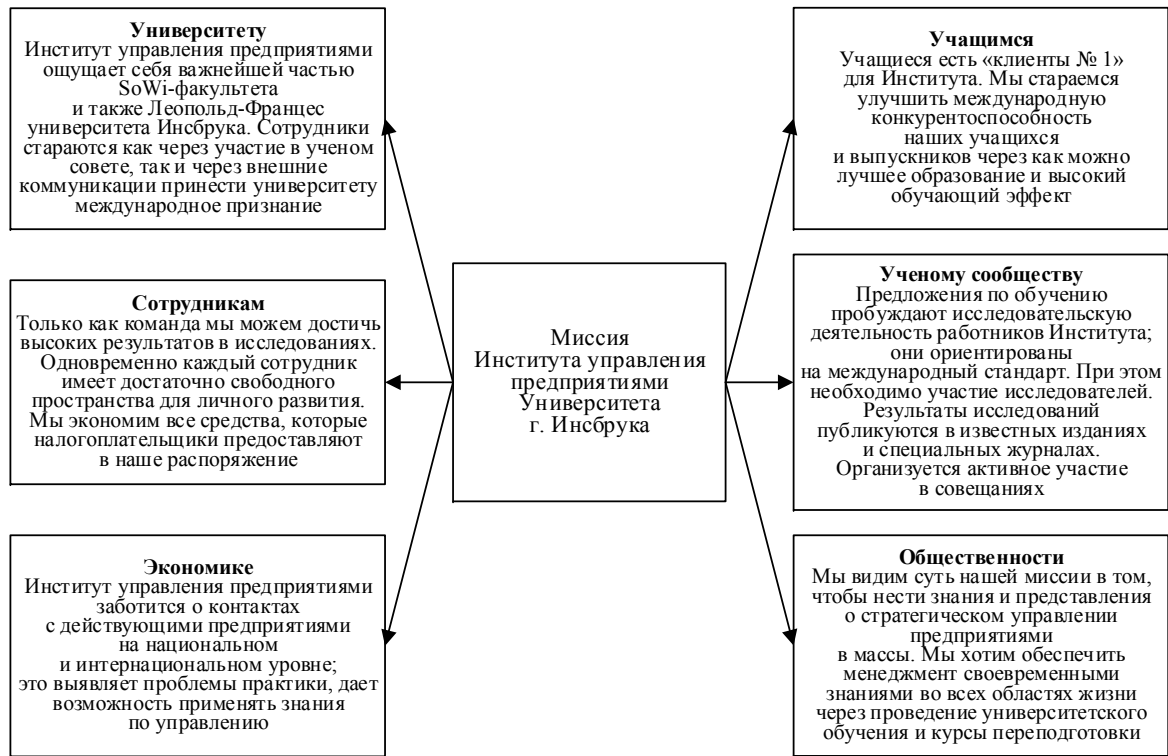


Рис. 48. Миссия Института управления предприятиями Университета г. Инсбрука

Поэтому именно в окружающей среде руководство обнаруживает миссию организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, необходимо ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимавший значение прибыли, определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он отмечал, что если кто-то это делает, то «прибыль едва ли пройдет мимо» [4, с. 46].

Определив видение и миссию предприятия, менеджеры высшего руководящего звена определяют цели, совместимые с выбранной позицией. Разработка целей производится по тем же функциональным областям деятельности, что и для крупных предприятий: маркетингу, исследованиям и новым разработкам, производству, логистике, персоналу, финансовой деятельности, типу и структуре управления предприятием. Аналогичные приемы используются и при прогнозе расположения СПД в целевой матрице.

Второй этап «Разработка видения, миссии и целей развития предприятия» заканчивается оценкой стратегических альтернатив и выбором одной из них.

На третьем этапе «Выбор стратегии и разработка стратегических мероприятий» выбранная из множества альтернатив стратегия рассматривается с точки зрения формирования общей, конкурентной и функциональных стратегий. Далее обычно разрабатывают стратегические мероприятия с указанием срока внедрения, объема инвестиций (расходов) и ответственного за внедрение.

Таким образом, разработка финансовой стратегии завершается определением объема инвестиций, необходимых для ее внедрения.

Рассмотрев методические подходы к разработке финансовой стратегии отдельных категорий предприятий, сделаем следующий вывод.

Для предприятий, где руководитель не является единоличным собственником, разработка стратегии проводится в рамках принятой политики, а для средних и малых предприятий, где единоличный собственник сам руководит предприятием, стратегия определяет принципы и глобальную цель развития предприятия, что не требует предварительного определения политики.

Итак, разработка стратегии позволяет определить действия предприятия на долгосрочную перспективу и объем инвестиций, необходимых для достижения поставленных стратегических целей.

10.3. Оперативное планирование деятельности предприятий

10.3.1. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

Разработав стратегические мероприятия и определив объем инвестиций, необходимый для реализации стратегии, следует рассчитать эффективность инвестиций по проектам и проранжировать их по порядку внедрения. Ранжирование проектов необходимо для того, чтобы более рационально спланировать сроки их реализации, а соответственно, и источники финансирования. Так, прибыль от своевременного и эффективно внедренного проекта может быть реинвестирована в другие проекты. Многие предприятия стараются осуществить все необходимые инвестиции не последовательно, даже если это возможно, а одновременно, и при ограниченных собственных источниках привлекают заемные средства, затем с большим трудом возвращая долги.

После ранжирования инвестиционных проектов по их значимости, условиям осуществления необходимо рассмотреть их влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности в следующем финансовом году. Это можно сделать, используя бюджет конкретного предприятия. Кроме того, бюджет позволит определить, будет ли предприятие с разработанной стратегией и принятыми к реализации инвестиционными проектами эффективнее развиваться в планируемом периоде. Логическая взаимосвязь политики, стратегического и оперативного планирования четко прослеживается на рис. 49.

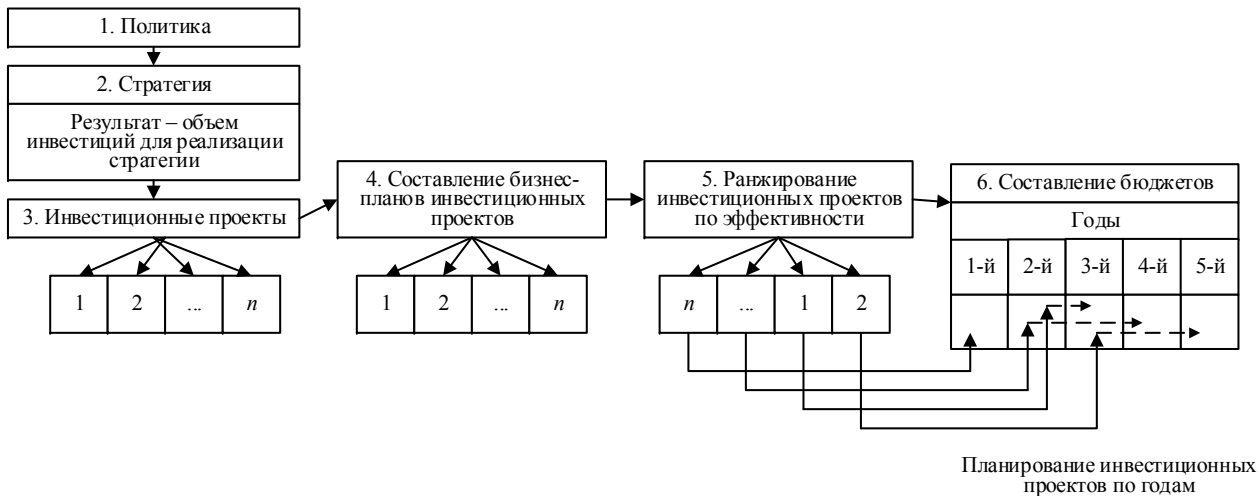


Рис. 49. Логическая взаимосвязь политики, стратегического и оперативного планирования

Рассмотрим проблемы бизнес-планирования подробнее.

До настоящего времени существует множество подходов к определению не только функций бизнес-плана, но и его структуры. Например, в Методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций), утвержденных приказом Министерства экономики России от 01.10.1997 г. № 118, долгосрочный бизнес-план отождествляется со стратегией развития предприятия.

Ряд авторов считают бизнес-план планом текущей деятельности предприятия.

Однако большинство исследователей правомерно рассматривают бизнес-план как план обоснования инвестиций. На наш взгляд, это и является основной функцией данного документа.

В прил. 1–4 даны схемы методик бизнес-планов, представленных зарубежными и российскими авторами. В прил. 1 и 2 предложены схемы американского и британского подходов к процессу бизнес-планирования. Бизнес-план, составляемый для привлечения инвестиций, должен включать в себя такие основные разделы, как маркетинг, организация производства и финансовые данные

В прил. 3 представлена схема макета бизнес-плана инвестиционного проекта, утвержденная «Положением об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития РФ», принятым постановлением Правительства РФ от 20.05.1998 г. № 467. Основными его разделами являются: анализ положения дел в отрасли; производственный план; план маркетинга; организационный план; финансовый план.

В прил. 4 раскрыта методика составления бизнес-плана, являющаяся результатом сотрудничества российских и зарубежных ученых в рамках проекта TACIS. В данной методике логика изложения отвечает всем требованиям рыночной экономики. В первую очередь необходимо осветить проблемы маркетинга, т.е. показать существующую потребность в продукте или услуге предприятия. Затем следуют разделы, описывающие наращивание производственных мощностей, план производства, риски и в завершение – финансовый план.

Обеспечить логику планирования, т.е. связь стратегического и оперативного планирования, может структура бизнес-плана инвестиционного проекта (рис. 50).



Рис. 50. Схема теоретико-методологического подхода к составлению бизнес-плана инвестиционного проекта

Примечания. *Раздел «Характеристика предприятия и инвестиционного проекта» полностью составляют в случае привлечения внешних источников финансирования. При использовании внутренних источников необходимо предоставить информацию только по п. «г». **Плановый баланс составляют только в случае выделения инвестиционного проекта в качестве самостоятельной хозяйственной единицы.

В основу подхода положены идеи немецких консалтинговых фирм (в частности, GOPA-Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbh – Consultants), адаптированные к условиям российской экономики и системе комплексного внутрифирменного планирования.

Бизнес-план составляют только для обоснования эффективности инвестиционных проектов и только после разработки политики и стратегии предприятий, в результате которой выявляются направления и суммы инвестиций. Кроме того, бизнес-планы инвестиционных проектов разрабатываются только для развития стратегических полей деятельности, находящихся в секторах с высокой инвестиционной привлекательностью.

Если при предварительном анализе обнаружится, что инвестиции планируются вкладывать в СПД с низкими показателями привлекательности рынка и конкурентоспособности, то такие проекты необходимо срочно отклонить.

Представим, что собственники и менеджеры предприятия, не разработав политику и стратегию, принимают решение об инвестициях в расширение деятельности. В этом случае у них отсутствуют инструмент и возможность проверки обоснованности маркетинговых исследований по проекту на основе разработанной стратегии, в частности, позиционирования СПД в целевой матрице.

Можно отметить, что маркетинговые риски таких инвестиционных проектов очень высоки, т.е. велика возможность недополучения планируемого объема выручки от продаж. Кроме того, политика и стратегия дают четкую позицию по принципам и условиям принятия управленческих решений об инвестиционной деятельности, т.е. внутренней норме доходности, динамическому сроку окупаемости и прочим показателям. Более того, бизнес-план является инструментом оперативного (тактического) планирования и поэтому не может применяться без предварительно разработанной политики и стратегии.

Таким образом, базой для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта служат принятая политика и стратегия предприятия.

Рассмотрим методические подходы к разработке бизнес-плана.

Как видно из рис. 50, бизнес-план содержит четыре раздела. В таком виде он может быть представлен потенциальным инвесторам, если речь идет о внешних заимствованиях. Если же внутренних источников достаточно для финансирования инвестиционных проектов, а бизнес-план составляется для внутрифирменного использования, то можно ограничиться составлением разделов 1г, 2, 3, 4.

Первый раздел «Характеристика предприятия и инвестиционного проекта» содержит четыре подраздела. В первом описывается организационно-правовая форма деятельности предприятия, указывается период деятельности на рынке. Во втором подразделе дается характеристика собственников и менеджеров предприятия. Для характеристики собственников используется информация об их бизнесе, репутации, финансовом положении. Сведения о менеджерах содержат характеристику их сферы ответственности, соответствие образования занимаемой должности, опыт работы и т.п. При этом необходимо показать, что на предприятии не существует конфликта между интересами собственников и менеджеров, поскольку многие жизнеспособные и перспективные идеи не внедряются именно по этой причине. Далее приводится структура управления предприятием. К сожалению, практически все российские предприятия обладают громоздкой и несовершенной структурой управления. Особая проблема состоит в том, что не отработаны функции, а также взаимодействие с другими подразделениями предприятия специалистов по маркетингу, снабжению и сбыту. Далека от совершенства структура экономической службы, которая должна включать в себя с разделением функций бухгалтерию, финансовый и планово-экономический отделы. Сегодня существует тенденция объединения всех экономических задач в рамках бухгалтерии. Это в первую очередь касается предприятий, появившихся на рубеже 90-х гг. XX в., с зарождением рыночной экономики в России. Однако такая ситуация наносит ущерб предприятию в области подготовки управленческих решений с точки зрения экономического обоснования. В заключение первого раздела описывается сущность инвестиционного проекта с указанием новых возможностей, которые предприятие получит от его внедрения.

При составлении *второго раздела* «План маркетинга» за базовую принимается информация, содержащаяся в разработанной стратегии. Это сведения о позиции предприятия на рынке, клиентах и продукте (услуге) компании, поскольку именно они формируют СПД. Дополнительно проводится изучение конкурентов, обосновывается продажная цена, позиция предприятия на рынке и каналы продвижения продукта (услуги).

Результатом плана маркетинга должна стать выручка от реализации продукции на период окупаемости проекта. Объем планируемой выручки от продаж должен уточнить прогноз, данный стратегией.

Зная потребность рынка в продукте (услуге), можно составлять *третий раздел* «План производства». Он включает в себя описание «технологической цепочки», обоснование потребности в основном, оборотном капитале и рабочей силе, а также затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

«Технологическая цепочка» представляет собой описание всех процессов – от приобретения сырья до выпуска готовой продукции. Иными словами, это пошаговое описание производственного цикла предприятия. Ниже схематично представлено определение потребности в основном капитале, оборотных средствах и рабочей силе (табл. 27).

Т а б л и ц а 2 7

**Определение потребности в имуществе и рабочей силе
для осуществления инвестиционного проекта**

Потребность	Звенья производственного цикла							
	1-е		2-е		...		Сумма	
	Имеется	Следует приобрести	Имеется	Следует приобрести	Имеется	Следует приобрести
Основной капитал								
Оборотные средства								
Рабочая сила, чел. / ФОТ*								

*ФОТ – фонд оплаты труда.

Такую таблицу следует составить на весь период окупаемости инвестиционного проекта с разбивкой по годам, так как потребности рынка, а, следовательно, и производства будут иметь тенденцию повышения по мере укрепления позиции предприятия на рынке.

Затраты предприятия на производство и реализацию продукции формируются согласно ст. 253–270 гл. 25 «Налог на прибыль организаций» ч. II Налогового кодекса РФ.

Результатом плана производства будет определение критического объема продаж и рентабельности производства продукции.

Методика позволяет получить информацию об эффективности инвестиционного проекта еще до составления финансового плана.

При неудовлетворенности собственников и менеджеров результатами плана производства в целях оптимизации проекта необходимо пересмотреть результаты стратегии по данному инвестиционному проекту, плана маркетинга и производства.

Только после этого можно переходить к рассмотрению сущности четвертого раздела «Финансовый план» бизнес-плана (табл. 28).

Т а б л и ц а 2 8

Структура раздела «Финансовый план» бизнес-плана

Вид документа	На какой вопрос инвестора отвечает	Финансовые показатели, определяемые по документу	Показатели документа
План финансирования и инвестиций	Какова стоимость инвестиционного проекта?	Денежный капитал и направления инвестиций	Финансирование – инвестиции
План по прибыли (убыткам)	Сколько средств зарабатывает предприятие?	Рентабельность	Выручка – затраты
План движения денежных средств (cash-flow)	Сколько денег имеется у предприятия на счете?	Текущая ликвидность	Поступления – выплаты
Планируемый баланс	Сколько имущества имеет предприятие и за счет каких финансовых источников?	Структурная ликвидность	Актив – пассив

Этот раздел включает в себя четыре документа:

- а) план финансирования и инвестиций;
- б) план по прибыли (убыткам);
- в) план движения денежных средств (cash-flow);
- г) планируемый баланс.

План финансирования и инвестиций показывает инвестиционную стоимость проекта, т.е. инвестиции и расходы предприятия до получения им первой выручки от реализации продукции. Данный документ имеет следующую форму (табл. 29).

Т а б л и ц а 29

План финансирования и инвестиций, тыс. р.

Направления инвестиций (расходов)	Источники финансирования			Сумма
	Собственный капитал	Заемный капитал	Привлеченный капитал	
Предварительные расходы				
Основной капитал				
Оборотные средства				
Сумма				

В плане финансирования и инвестиций *по горизонтали* указывают источники финансирования:

- а) собственные;
- б) заемные;
- в) привлеченные и т.п.;

Перечень источников зависит от специфики проекта.

По вертикали рассматриваются следующие направления инвестиций и расходов:

- а) предварительные расходы;
- б) инвестиции в основной капитал;
- в) расходы на приобретение оборотных средств.

Предварительные расходы – это расходы на получение лицензии и сертификацию деятельности. Если под инвестиционный проект открывается новое предприятие, то имеют место расходы на его регистрацию и открытие счета в банке.

Инвестиции в основной капитал включают в себя суммы, выделяемые на приобретение зданий, оборудования для оснастки производства.

Расходы на приобретение оборотных средств рассчитывают на первый операционный цикл по формуле

$$П_{ц} = \frac{П_{год}}{360} \times Д, \quad (72)$$

где $П_{ц}$ – потребность в оборотных средствах на один операционный цикл, р.; $П_{год}$ – годовая потребность в оборотных средствах предприятия, р.; 360 – количество дней в периоде; $Д$ – длительность операционного цикла, дн.

Следующий документ финансовой части бизнес-плана – план по прибыли (убыткам) (табл. 30). Третий документ финансовой части бизнес-плана – *план движения денежных средств*. Если на основе предыдущего документа можно сделать вывод о прибыльности (рентабельности) проекта, то данная форма показывает, будет ли проект ликвиден с предлагаемыми источниками и видами инвестиций.

Т а б л и ц а 3 0

**План по прибыли (убыткам) предприятия
по инвестиционному проекту**

Показатель	Сумма
1. Выручка от реализации товаров и имущественных прав	
2. Расходы, связанные с производством и реализацией	
3. Прибыль (убытки) от реализации	
4. Внереализационные доходы	
5. Внереализационные расходы	
6. Внереализационная прибыль	
7. Налогооблагаемая прибыль (стр. 3 + стр. 6)	
8. Налог на прибыль	
9. Чистая прибыль	
10. Обязательства, погашаемые за счет чистой прибыли (налоги, возврат кредита, штрафы за нарушение налогового законодательства и т.д.)	
11. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	

Примечание. Составлено по: Налоговый кодекс РФ. Ч. II. Гл. 25.

Документ состоит из двух групп показателей:

1) поступления; 2) выплаты.

Поступления показывают приток наличных средств, который должен пройти через расчетный счет или кассу предприятия при реализации инвестиционного проекта, *выплаты* – отток наличных средств.

Показатели поступлений и выплат расписываются по месяцам. За каждый месяц выводятся сальдо поступлений и сальдо выплат. Разница между сальдо выплат и сальдо поступлений составляет сальдо месячное.

Сальдо накопительное планируемого месяца представляет собой сумму сальдо месячного текущего месяца и сальдо накопительного прошлого месяца. Если оно имеет положительное значение, значит, в этот период проект будет иметь запас ликвидности; если отрицательное, то по проекту возникнет кредиторская задолженность и не будет возможности рассчитаться по своим долгам в срок.

Если при расчете показателей этого документа у предприятия возникают отрицательные величины по строкам «сальдо месячное» и «сальдо накопительное», то необходимо уже на этапе планирования попытаться управлять ликвидностью. Из этой ситуации можно выйти благодаря:

- а) пересмотру условий оплаты за продукцию, представленных в договорах с покупателями;
- б) поиску дополнительных источников поступлений (увеличение собственного капитала за счет наличных денежных средств), поиску наличного привлеченного капитала;
- в) минимизации выплат путем поиска более выгодных поставщиков сырья и материалов, заключения более выгодных договоров на аренду имущества, снижения транспортных расходов и т.п.

Последний документ в финансовой части бизнес-плана – это «*Баланс предприятия*». Если инвестиционный проект относится лишь к отдельному направлению деятельности предприятия, то баланс не составляют. Прогнозируемый баланс составляют на начало и конец периода. На основе данных планового баланса рассчитывают показатели текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами, чтобы проверить удовлетворительность структуры баланса.

На этапе планирования показателей баланса необходимо достичь их установленных значений, когда структура баланса признается удовлетворительной. В противном случае необходимо пересмотреть структуру активов и пассивов предприятия.

После составления бизнес-планов инвестиционных проектов производится их ранжирование по срокам окупаемости и источникам финансирования. Затем инвестиционные проекты встраиваются в текущую деятельность предприятия при составлении бюджета предприятия на планируемый финансовый год.

10.3.2. Бюджетирование как инструмент оперативного управления денежным хозяйством предприятия

Бюджет предприятия – это план его развития на финансовый год. Его структура должна соответствовать логике функционирования предприятия в рыночной экономике, т.е. охватывать последовательно проблемы маркетинга, производства и финансовой деятельности. Единой методики составления бюджета пока не принято в РФ, хотя структура бюджета предприятия была рассмотрена в «Методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций)», утвержденных приказом Министерства экономики России от 01.10.1997 г. № 118 (прил. 5).

В данных «Методических рекомендациях...» предлагается создать на предприятии сквозную систему бюджетов, состоящую из следующих функциональных бюджетов:

- 1) бюджет фонда оплаты труда;
- 2) бюджет материальных затрат;
- 3) бюджет потребления электроэнергии;
- 4) бюджет амортизации;
- 5) бюджет прочих расходов;
- 6) бюджет погашения кредитов;
- 7) налоговый бюджет.

На основе функциональных бюджетов разрабатывают сводный бюджет по предприятию. Его составляющими являются:

- 1) исходные прогнозные данные;
- 2) производственная программа;
- 3) баланс прибыли и убытков;

- 4) баланс предприятия;
- 5) отчет о движении денежных средств.

Сводный бюджет предприятия должен состоять из доходной и расходной частей (его основные статьи см. в прил. 6). Однако, на наш взгляд, такая структура бюджета является не совсем логичной, отчего ее нельзя эффективно применять на действующих предприятиях. Более приемлема структура бюджета, предложенная консалтинговой фирмой «Carana Corporation». Она уже нашла свое достойное место в качестве эффективного инструмента управления деятельностью предприятия. Согласно методике, предложенной этой фирмой, основной бюджет предприятия состоит из двух блоков (рис. 51):

- 1) операционного бюджета;
- 2) финансового бюджета.

Операционный бюджет начинается с бюджета продаж и заканчивается составлением бюджета прибыли (убытков). Финансовый бюджет состоит из трех документов: инвестиционного бюджета, бюджета потока денежных средств и бюджетного баланса.

Для адаптации этой формы бюджета, принятой в США, к условиям российской экономической системы, по нашему мнению, бюджет прибыли (убытков) необходимо сделать частью финансового бюджета. Включение бюджета прибыли (убытков) на американских предприятиях в операционный бюджет объясняется тем, что традиционные функции финансистов там ограничиваются управлением потоками денежных средств. В России финансовые службы предприятий занимаются формированием прибыли и денежных потоков. Поэтому было бы логичнее перенести в состав финансового бюджета на российских предприятиях бюджет прибыли (убытков). От этого логика формирования основного бюджета несколько не пострадает.

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

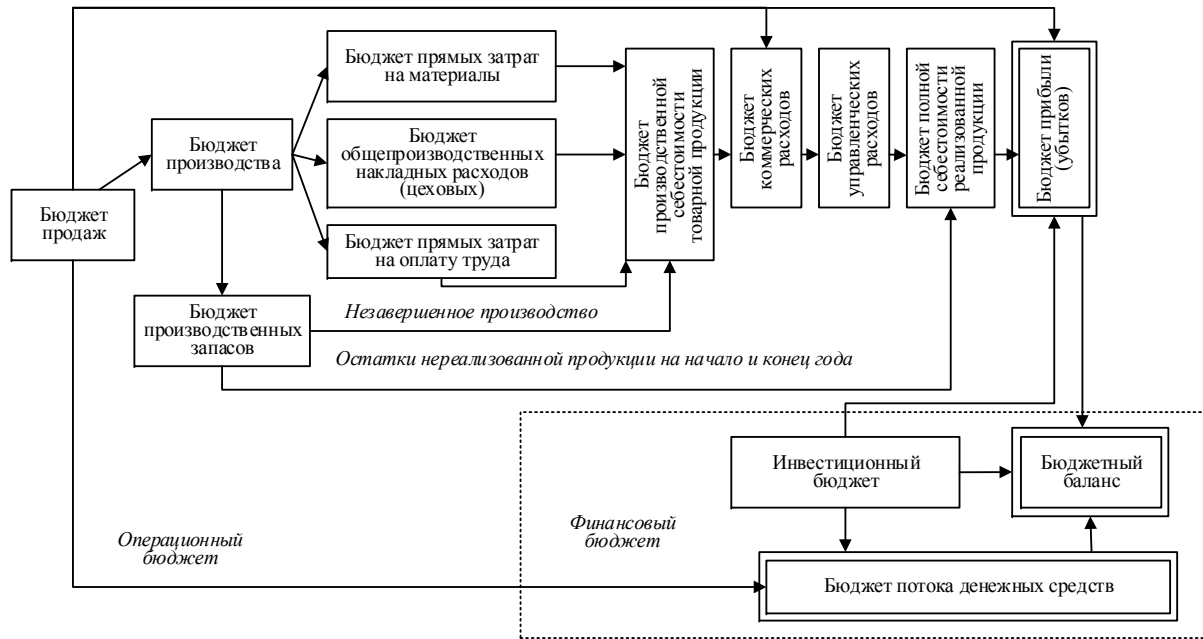


Рис. 51. Блок-схема формирования основного бюджета предприятия [25, с. 202]

По оценкам специалистов, из-за того что предприятия не составляют годовые бюджеты, они теряют 20% своих доходов.

Роль и место бюджетирования определяют его функции:

1) планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации. Составление бюджета позволяет уточнить и детализировать стратегические планы;

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

3) ориентация руководителей всех рангов на достижение задач, поставленных перед их центрами ответственности;

4) контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;

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

Работа по составлению бюджета включает в себя несколько этапов:

1) подготовку бюджетов на основе принятых форм;

2) согласование бюджетов, т.е. их первичную консолидацию и защиту в специальном бюджетном комитете;

3) вторичное согласование на уровне бюджетов структурных подразделений и всего предприятия;

4) утверждение бюджетов бюджетным комитетом;

5) исполнение бюджетов (помесячное);

6) скользящую корректировку бюджета на предстоящий период исходя из результатов исполнения за прошлые периоды;

7) контроль и анализ исполнения бюджетов.

Все этапы можно объединить в бюджетный цикл.

Рассмотрим каждый из бюджетов подробнее на основе методики фирмы «Sagana Corporation» (прил. 7).

Бюджет продаж является первым документом. На его величину влияют следующие факторы:

1) объем продаж предшествующих периодов;

- 2) производственные мощности;
- 3) зависимость продаж от макроэкономических показателей: условий занятости, платежеспособности населения, уровня цен;
- 4) относительная прибыльность продукции;
- 5) изучение рынка, рекламная кампания;
- 6) ценовая политика;
- 7) качество продукции;
- 8) конкуренция;
- 9) сезонные колебания;
- 10) долгосрочные тенденции продаж для различных товаров.

Прогноз продаж можно осуществлять с помощью четырех методов:

- 1) метод оценки торговыми работниками;
- 2) метод опросов потребителей, что позволяет выявить спрос на прогнозируемый период. «Слабым» местом является высокая вероятность неожиданных изменений рыночной конъюнктуры (например, появление новых товаров, на которые может переключиться внимание покупателей);
- 3) метод анализа временных рядов, который учитывает временные колебания величины продаж товара (например, цикличность и сезонность спроса);
- 4) методы эконометрического моделирования. С их помощью связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (ростом или снижением ВВП, колебаниями курса национальной валюты), а также с отраслевыми данными (емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции и т.п.).

Согласно этим методам определяется диапазон изменения продаж. Организационно бюджет продаж можно составлять тремя методами:

- 1) функциональным;
- 2) статистическими;
- 3) групповым принятием решений.

При *функциональном методе* информация о прогнозах стекается от руководителей отделов к директору по маркетингу, который является ответственным за точность прогноза (недостаток – высокая степень субъективности оценок).

Статистические методы (трендовый, корреляционный, регрессивный) позволяют составить прогноз на основе существующих тенденций развития, но не предвидеть возможные качественные изменения.

Групповое принятие решений предполагает участие руководства компании, начальников планового отдела, снабжения, финансового отдела, отдела маркетинга. Достоинства метода – его простота и скорость, а недостаток – «распыление» ответственности.

Бюджет продаж имеет график ожидаемых поступлений денежных средств от продаж, который будет входить в доходную часть бюджета потока денежных средств.

Для прогноза денежных поступлений необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц, второй и т.д., а какая перейдет в безнадежные долги.

Бюджет коммерческих расходов включает в себя расходы на рекламу, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги, расходы на упаковку, страхование, хранение, складирование грузов. Данный документ должен соотноситься с бюджетом продаж.

Коммерческие расходы могут группироваться по таким критериям, как типы продукции, типы покупателей, география сбыта.

Бюджет производства представляет собой план выпуска продукции в натуральных показателях. Составляется он, исходя из бюджета продаж, и учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов составляется параллельно с ним), а также величину внешних закупок:

$$\text{Необходимый} \\ \text{объем выпуска} = \begin{array}{c} \text{Запас} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на конец} \\ \text{года} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Объем} \\ \text{продаж} \\ \text{за период} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Запас} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на начало} \\ \text{периода} \end{array}$$

Бюджет производственных запасов содержит информацию для таких заключительных финансовых документов, как:

а) бюджет прибыли (убытков) через расчет производственной себестоимости товарной продукции и полной себестоимости реализованной продукции;

б) бюджетный баланс – в части данных о состоянии оборотных средств (сырья, материалов, запасов готовой продукции).

Бюджет прямых затрат на материалы включает в себя затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт. Его составляют на основе производственного бюджета и бюджета продаж. Бюджет показывает, сколько сырья и материалов требуется для производства и сколько сырья и материалов должно быть закуплено:

$$\begin{array}{l} \text{Объем закупок} \\ \text{сырья} \\ \text{и материалов} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Объем} \\ \text{использования} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Запасы} \\ \text{на конец} \\ \text{периода} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Запасы} \\ \text{на начало} \\ \text{периода} \end{array}$$

Бюджет должен учитывать сроки и порядок погашения кредиторской задолженности за материалы.

Бюджет прямых затрат на оплату труда показывает расходы на заработную плату основного персонала. Его готовят исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете выделяют две части:

- 1) фиксированную часть оплаты труда;
- 2) сдельную часть оплаты труда.

Если к моменту составления бюджета накопилась кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то параллельно с бюджетом составляется график погашения задолженности по заработной плате.

Бюджет общепроизводственных накладных расходов отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Общепроизводственные цеховые расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, а переменная – как норматив (например, от трудозатрат основных производственных рабочих).

Бюджет управленческих расходов включает в себя затраты на:

- а) содержание АУП;
- б) освещение и отопление помещений непромышленного назначения;
- в) командировки;
- г) услуги связи;
- д) проценты за кредит и т.п.

Большинство управленческих расходов носит постоянный характер.

Переменная часть, если она присутствует, планируется как процент (например, процент от объема продаж).

Бюджет прибыли (убытков) составляют по аналогии с формой № 2 бухгалтерской отчетности или формой, представленной в табл. 30.

Инвестиционный бюджет определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить и за счет каких источников.

Информация влияет: на бюджет движения денежных средств в части получения или погашения кредита и процентов по нему, привлечения бюджетных ассигнований и т.п.; на бюджет прибылей (убытков) – через амортизацию, уплату процентов за кредит; на бюджетный баланс – изменяются величина основного капитала и других долгосрочных активов, а также источники их формирования.

Бюджет потока денежных средств (БДС) составляют на основе прогноза объема продаж. Размер поступлений рассчитывают с учетом изменений в дебиторской задолженности, выплаты – в кредиторской задолженности.

Бюджет состоит из трех частей:

- 1) БДС по основной деятельности;
- 2) БДС по инвестиционной деятельности;
- 3) БДС по финансовой деятельности.

Бюджетный баланс показывает, какими средствами обладает предприятие и на какие цели они используются. Он характеризует финансовое состояние предприятия.

Пассивная часть формируется исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих теку-

щих пассивов. Расхождение в прогнозах активных и пассивных частей баланса дает представление о нехватке финансовых источников. Решение о способе финансирования требует дополнительного анализа данных.

Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств.

Успех предприятия при составлении и исполнении бюджетов зависит от правильного управления бюджетированием, которое должно включать в себя:

1) назначение директора по бюджетированию. Он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию форм бюджетов, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директор по бюджетированию – это обычно финансовый директор предприятия;

2) создание комитета по бюджетированию – составленной из руководителей верхнего звена консультативной группы, которая может включать и внешних консультантов. Это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и тактических планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность фирмы;

3) руководство по бюджету – набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав и обязанностей, ответственность исполнителей.

Опыт работы по бюджетному планированию позволил выявить ряд типичных проблем организации бюджетирования. Основные проблемы делятся на четыре группы (рис. 52):

- 1) концептуальные;
- 2) методологические;
- 3) аналитические;
- 4) управленческие.

Основная проблема состоит в том, что бюджетирование пока не стало инструментом оперативного управления деятельностью предприятия, каковым оно является для зарубежных фирм. Многие российские предприятия не видят связи бюджетирования со стратегическим и бизнес-планированием, хотя через исполнение бюджета становятся ясны результаты деятельности на всех уровнях и задачи, требующие решения.



Рис. 52. Проблемы бюджетирования предприятий

Взаимодействие деятельности по планированию на уровне стратегии и тактики прослеживается и в сроках внутрифирменного планирования.

Кроме того, очень важно анализировать отклонения плановых показателей от фактических, так как это позволяет принимать управленческие решения, ориентирующие предприятия на более эффективный путь развития.

Таким образом, оперативное планирование является логическим продолжением стратегического планирования и включает в себя бизнес-планы инвестиционных проектов и бюджет на последующий финансовый год. Роль бизнес-планов состоит в обосновании эффективности инвестиций, предложенных стратегией, а бюджет показывает, как результаты разработанной стратегии и бизнес-планов реализуются в конкретном финансовом году. Результаты исполнения бюджета дают информацию

о проблемах предприятия и возвращают процесс управления на уровень стратегического планирования.

Контроль реализации принципов политики и стратегии, а также непрерывность стратегического управления обеспечиваются системой стратегического контроллинга. С помощью оперативного контроллинга проводится координация деятельности предприятия на уровне оперативного управления.

РАЗДЕЛ 4. Особенности управления различными типами и формами организаций (предприятий)

Глава 11 Управление интегрированными хозяйствующими субъектами

11.1. Сущность и виды интегрированных хозяйствующих субъектов

Интегрированный хозяйствующий субъект (ИХС) – это форма объединения организаций, функционирующая на основе единых целей и системы управления. Основной сущностной характеристикой ИХС является то, что такое объединение организаций представляет собой единый объект управления. Это означает, что собственников ИХС в первую очередь интересуют общие (интегральные) результаты деятельности объединения предприятий и практически не интересует каждое предприятие в отдельности. В противном случае это будет неинтегрированный хозяйствующий субъект. Собственниками ИХС могут быть бизнес-структуры, государство или их сочетание в любых пропорциях. Соответственно, различаются их интересы.

Основной целью любого бизнеса является максимизация прибыли при определенных ограничениях: соблюдение законодательства, поддержание определенного, достаточного для выполнения обязательств и выплаты дивидендов уровня ликвидности и поддержание определенного, приемлемого для предприятия уровня риска. Вместе с тем крупный бизнес зачастую принимает на себя также и социальную ответственность, которая выражается в поддержке объектов социально-культурной сферы.

Государство как собственника ИХС интересует как выполнение его социальных функций, так и экономические результаты деятельности организации. Таким образом, основные цели ИХС формулируются в зависимости от состава и структу-

ры собственников. Рассмотрим исторически сложившиеся в мировой практике формы интеграции организаций.

Первыми объединениями организаций были тресты.

Тресты (полностью объединенные организации) образуются в результате слияния коммерческих организаций, полностью теряющих при этом свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Вошедшие в трест организации теряют свою фирму и превращаются в подразделения треста (предприятия). В дальнейшем тресты стали перерастать в корпорации.

Корпорация – наиболее распространенная форма организации управления крупным производством. Это организация или союз организаций, созданные для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующие самостоятельное юридическое лицо. Основы корпоративного законодательства¹ устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут никакой ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение для деятельности корпорации имеют формы и методы управления ею.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, главным образом посредством своего права голоса.

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1. от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015 г.); Об акционерных обществах: федер. закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.).

Акции корпоративной собственности обычно являются также голосующими акциями, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации.

Как правило, акционеры избирают совет директоров, который контролирует деятельность исполнительного органа. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации.

Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является тот факт, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая заключается в привлечении капитала под крупные инвестиции. В странах рыночной экономики корпорация сама способна раздобыть необходимые средства, привлекая тысячи и даже миллионы индивидуальных инвесторов, каждый из которых удовлетворен условиями размещения своего капитала. Участие в корпорации несет в себе ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, пайщики защищены ограниченной ответственностью. Без наличия корпораций было бы крайне трудно привлекать средства для осуществления масштабных проектов.

Вторая проблема заключается в диверсификации, распределении риска. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить деньги на более мелкие капиталовложения в большое количество компаний и таким образом снизить степень общего неизбежного риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для такой диверсификации.

Экономика любой развитой страны опирается на деятельность мощных корпораций, а мировой рынок – это рынок транснациональных корпораций, практически разделенный между ними.

Концерн – наиболее распространенная форма интеграции компаний, который представляет форму объединения самостоя-

тельных организаций, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, а также тесного производственного сотрудничества.

Концерн является горизонтальным, вертикальным или диверсифицированным объединением компаний, которые, оставаясь юридически самостоятельными, передают часть своей хозяйственной самостоятельности под единое управление. В объединении не устанавливается минимальное число компаний. В принципе для образования концерна достаточно двух организаций, однако на практике под концернами понимают объединение большого числа компаний. Главный признак концерновой формы объединения коммерческих организаций – это наличие общего органа управления, который может существовать в форме отдельной холдинговой компании – штаб-квартиры в одной из компаний (головной), входящих в концерн, и даже не иметь постоянного места размещения, а существовать в виде собирающегося по мере надобности совета.

Концерны образуются различными путями. Например, через договора без приобретения или обмена капитала компаний, путем приобретения одними компаниями пакетов акций других коммерческих организаций, создания управленческого холдинга, который управляет компаниями, входящими в концерн, владея пакетами их акций и при этом ничего сам не производя. Холдинг образуется путем взноса компаниями пакетов акций в новое общество, которое ставится во главе концерна.

Особенности управления в концернах:

концерн – достаточно жесткая форма интеграции компаний, за исключением треста;

концерн – объединение производственного характера;

компании, входящие в концерн, номинально самостоятельные юридические лица в форме акционерных обществ или товариществ, фактически подчиненные единому хозяйственному руководству;

финансово-экономическое управление, научно-техническая политика, ценообразование, использование производственных мощностей, а также кадровая политика централизованы;

головная компания концерна – холдинговая компания или основанная на взаимодействии зависимых организаций;

в качестве материнской выступает производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних компаний;

полный контроль деятельности составляющих компаний концерна.

В практической деятельности в зависимости от характера интеграционных связей различают вертикальный и горизонтальный концерны.

Вертикальный концерн – это объединение компаний разных видов экономической деятельности, связанных последовательными технологическими процессами производства готового продукта, такими как горнодобывающие, металлургические, машиностроительные и др.

Горизонтальный концерн состоит из объединенных компаний одного вида экономической деятельности, производящих одни и те же товары или имеющих одинаковые стадии производства. Крупнейшие концерны включают от 10 до 100 и более различных компаний, представляющих производственные, научно-исследовательские, финансовые, транспортные, сбытовые и другие формирования.

Концерны являются основой создания холдинговых компаний.

Холдинговая компания представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов больших конгломератов (корпораций, концернов, трестов) или ускорять процесс диверсификации. Размеры холдинга при этом могут быть намного меньше размеров подконтрольных фирм. Холдинговая компания – вершина пирамиды, составленной из дочерних компаний. Организации, контроль-

ные пакеты акций которых входят в состав холдинговой компании, именуется «дочерними». Контрольный пакет акций – ведущая форма участия в капитале компании, обеспечивающая безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления.

По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих вновь созданных обществ.

Преимущества холдинга:

1) это более простой с юридической точки зрения и менее дорогостоящий способ обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или просто покупка активов другой фирмы;

2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;

3) создание зарубежных дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);

в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);

в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);

когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

Таким образом, преимущества холдинговых компаний заключаются в том, что они борются с конкурентами своей объединенностью, консолидацией. Эта важнейшая особенность холдинговых компаний является также и существенным недостатком для потребителей, так как чрезмерная консолидация производства и сбыта ведет к монополизму производителя со всеми вытекающими отсюда последствиями. Поэтому в отечественном законодательстве, регулирующем нормы отношений холдинговых компаний с обществом, такое важное место занимает закон (принятый еще в РСФСР) № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г. с последующими изменениями и дополнениями, практически ежегодными, вплоть до последней редакции Федерального закона № 135-ФЗ от 26.07.2006 г. Положительные стороны обуславливаются следующими возможностями холдинговых компаний: использовать увеличение размеров производства и сбыта, достичь высокой эффективности в международном движении капитала; амортизировать негативное воздействие государства на предприятия. Отрицательные стороны холдинга: стремление к монополизму (олигополизму); к усилению контроля над компаниями; искусственное поддержание нерентабельных компаний за счет рентабельных (очень опасно при наличии отечественных традиций уравниловки); невозможность четкого отслеживания перераспределения фондов между своими компаниями; потребность в большом количестве высококвалифицированных менеджеров.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соот-

ветствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.). Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями своих отраслей. Акционерные компании, управляемые государственными холдингами, действуют на рынке в соответствии с теми же законодательными нормами, что и частные корпорации.

В современных условиях на передний план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные, где государство участвует в акционерном капитале частных фирм.

Конгломерат – организационная форма интеграции, включающая целую сеть разнородных компаний под единым финансовым контролем. Конгломераты возникают в результате слияния различных компаний без всякой производственной общности независимо от их горизонтальной и вертикальной интеграции.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование.

Возможно три метода слияний:

1) компания А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;

2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;

3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и пассивы компании Б, а Б теряет право на существование.

Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм,

утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В, Г, то в результате на рынке может появиться новая компания Д, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия в механизме слияний и объединений, экономические последствия обеих операций одни и те же – создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности, чем аналогичные структурные подразделения традиционных диверсифицированных концернов.

В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании.

Специфика деятельности конгломерата на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре особого финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники.

Особенности формирования конгломератов:

интеграция в рамках данной организационной формы, когда объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности головной компании;

юридическая и производственно-хозяйственная самостоятельность участников конгломератов, но финансовая зависимость от головной компании;

значительная децентрализация управления, существенно большая свобода отделений конгломератов во всех аспектах деятельности;

основные рычаги управления – экономические методы;

формирование финансового ядра в структуре конгломерата, куда помимо холдинга входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

Мотивами формирования конгломератов в результате слияний и поглощений компаний являются: получение синергетического эффекта, стремление повысить имидж руководства компании; повысить свои доходы; ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

К основным проблемам, возникающим при функционировании конгломератов, относятся:

чрезмерная диверсификация конгломератов, в результате которой происходит снижение конкурентоспособности выпускающих товаров и услуг;

излишнее укрепление внутригрупповых кооперационных связей и установление более выгодной для себя трансфертной цены, в результате чего продукция на выходе становится дорогостоящей и неконкурентоспособной, а взаимные претензии по поводу уровня трансфертных цен постоянно разбираются головной компанией конгломерата;

в случаях поглощения компании, смены собственников или превращения их из собственников в наемных работников снижение эффективности работы менеджеров и мотивации управленческого персонала компаний – участников конгломерата;

значительные финансовые ресурсы, требуемые для приобретения компании при ее поглощении, а также в отдельных случаях выплата премии акционерам за утрату контроля над поглощаемой компанией.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также

других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Характерной чертой ФПГ является их многоотраслевая направленность, что позволяет гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения в условиях усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Выбор характера деятельности ФПГ, степени ее универсализации предопределяется экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране – с другой.

ФПГ имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;

диверсификация деятельности придает большую устойчивость и конкурентоспособность в рыночной среде;

создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;

появляются перспективы аккумуляирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;

возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами, как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширяя масштабы деятельности и сферы влияния;

происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;

увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Мировой опыт показывает, что ФПГ, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, многие ассоциативные структуры, осно-

ванные на внутренних договорных отношениях, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран.

В России создание и развитие ФПГ началось в 1995 г. после принятия Федерального закона № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» от 30.11.1995 г., однако в 2007 г. был принят новый Федеральный закон № 115-ФЗ «О признании утратившим силу Федерального закона „О финансово-промышленных группах“» от 22.06.2007 г., после чего ФПГ в России перестали существовать.

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала. Однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума. Консорциумы создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности своих участников. Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления иных финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения – консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ве-

дущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов избирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам несут все члены консорциума в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например, долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

Существенной стороной консорциумов становится их интернационализация. В частности, их целью может быть сотрудничество банков в вопросах финансирования на международной арене с целью развития мировой торговли и движения капиталов. Основная функция – размещение займов для финансирования капитальных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Состав участников и распределение паев соответствуют международному характеру консорциума, в рамках которого достигается соглашение между банковскими монополиями разных стран.

Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например, ИНТЕЛСАТ – Международный консорциум спутниковой связи.

Картель – это горизонтальное договорное объединение коммерческих организаций, как правило, одной отрасли, которые, оставаясь юридически самостоятельными, отказываются от

части своей хозяйственной самостоятельности в соответствии с картельным договором. Цель – ограничение или ликвидация риска конкуренции.

В зависимости от целей соглашений возможны различные виды картелей. Например, сбытовые картели (синдикаты), члены которых обязуются продавать свою продукцию через совместную сбытовую компанию (синдикат), картели по специализации производства, предметом которых является рационализация производственных процессов путем унификации и ограничения производственных операций или выпускаемой продукции и др. При этой форме не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.

Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения в чужие сферы рынков сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

В своей современной форме картель предполагает максимизацию прибыли своих членов на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, различные участники картеля осуществляют производственные функции при разном технико-экономическом уровне развития, что в конечном счете ведет к закрытию наименее эффективных производств. Традиционно частные картели могут осуществлять дотирование слабых производств.

Государственные картели во многом отличаются от частных форм. Немало случаев, когда государственные картели осуществляли квотирование в интересах малых и высокочрезвычайно затратных фирм, в противоположность тому, что делали бы преуспевающие частные картели.

Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю.

В настоящее время главными целями установления импортных квот являются протекционизм и распределение дефицитной иностранной валюты. Ряд стран использует картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад.

Совместное предприятие представляет собой международную фирму, создаваемую двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

Появлению и распространению совместных предприятий как одной из форм совместной и согласованной деятельности двух и более партнеров, направленной на достижение общей цели, способствовали процессы интернационализации экономики разных стран, увеличение экспорта капитала. Определенное влияние оказывают интеграционные тенденции в области специализации и кооперирования производства.

Совместные предприятия стали средством привлечения передовой иностранной технологии и современного управленческого опыта. Благодаря им облегчается экспорт капитала, в том числе в его производительной форме, реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу од-

ной компании. Кроме того, освоение рынков в новых регионах легче осуществлять с помощью местных партнеров.

Являясь международными по своей форме, совместные предприятия приобрели особый статус в стране официальной юридической регистрации. Во всех странах деятельность совместных предприятий регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым, хозяйственным и др.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле над деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия.

Являясь достаточно гибкими организационными формами управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы различных стран, совместные предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал всех партнеров.

Таким образом, сложившиеся в мировой практике формы ИХС можно разделить на две группы: жесткие (объединения без сохранения самостоятельности входящих хозяйствующих субъектов) и мягкие (с полным или частичным сохранением самостоятельности). К жестким формам можно отнести тресты, корпорации, концерны, холдинги, конгломераты и т.п. К мягким – консорциум, картель, совместные предприятия и т.п. Мягкие формы интеграции компаний характерны для международных объединений, поскольку позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках консорциумов появляется возможность использования преимуществ корпоративной структуры при сохранении обособленности ее членов.

11.2. Особенности управления интегрированными хозяйствующими субъектами

Одной из важных особенностей успешного развития интегрированного хозяйства является построение стратегических целей и бизнес-процессов в соответствии с изменениями, происходящими в рыночной среде.

Интеграция позволяет укрепить хозяйственные связи, сконцентрировать ресурсы на самых эффективных направлениях, наиболее эффективно использовать систему взаиморасчетов, повысить конкурентоспособность, поддерживая при этом на определенном уровне производственную и социальную инфраструктуру.

Основные причины интеграции хозяйствующих субъектов:
консолидация и маневренность активов;
использование освоенных технологий;
повышение капитализации и стоимости бизнеса;
развитие рыночной и социальной инфраструктуры;
снижение совокупных операционных рисков.

Управление интегрированными хозяйствующими субъектами можно выделить по следующим направлениям.

1. Имущественный комплекс ИХС как единый объект управления.

В состав ИХС как имущественного комплекса входят все виды профильного и непрофильного имущества, предназначенные для хозяйствования:

материальные активы (движимое и недвижимое имущество, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье);

нематериальные активы (фирменное наименование, товарные знаки).

2. Имущественный комплекс ИХС как экономическая категория представляется в форме внеоборотных активов и оборотных активов всех его структур:

1) недвижимое имущество – земельные участки; здания, сооружения; инженерная и социальная инфраструктура; незавершенное строительство;

2) движимое имущество и финансовые вложения – машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, капитальные вложения;

3) запасы и затраты – производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов; готовая продукция, товары и прочие запасы и затраты;

4) денежные средства и прочие финансовые активы – денежные средства в кассе и на счетах в банках, краткосрочные финансовые вложения ИХС в доходные активы других предприятий, стоимость отгруженных товаров, дебиторская задолженность;

5) нематериальные активы.

С экономической точки зрения имущественный комплекс ИХС представляет собой совокупность активов, обладающих стоимостью, которая может изменяться в разные периоды производственно-хозяйственной деятельности под влиянием внешних и внутренних факторов (рисков).

Под управлением имущественным комплексом следует понимать совокупность методов реализации управленческих решений, направленных как на формирование имущественного комплекса, так и на эффективное его использование в различных видах деятельности, с учетом интересов бизнес-единиц ИХС и изменений факторов конъюнктурной среды.

Соответственно, активное имущество (профильного назначения) характеризует ту часть имущественных ценностей ИХС, которая принимает непосредственное участие в операционном и инвестиционном процессах ИХС, обеспечивая формирование его доходов.

Основными критериями эффективного управления имущественным комплексом является набор показателей (табл. 31).

Т а б л и ц а 3 1

**Показатели эффективного управления
имущественным комплексом**

Консолидированный показатель	Характеристика показателя
Фондоотдача	Применяется для всех бизнес-структур интегрированного хозяйствующего субъекта. Рассчитывается на основании годовой управленческой отчетности бизнес-единицы. Данный коэффициент уместно использовать при сравнительном анализе эффективности управления имущественными комплексами однородных бизнес-единиц ИХС

Продолжение табл. 3 1

Консолидированный показатель	Характеристика показателя
Фондоёмкость	Данный коэффициент может быть использован для определения состава и объема имущества необходимого для реализации производственной программы. Нужно учитывать, что повышение фондоёмкости напрямую связано с повышением производительности труда. Снижение фондоёмкости означает снижение трудозатрат (и соответственно, снижение занятости рабочего персонала)
Фондовооруженность	Данный коэффициент характеризует оснащенность работников средствами производства на конкретном объекте промышленности, показывает, сколько средств производства приходится на одну рабочую единицу. Рассчитывается как отношение среднегодовой полной стоимости основных средств к среднесписочной численности работников. Фондовооруженность является ведущим фактором повышения производительности труда
Производительность труда	Количество промышленной продукции, выпущенной отдельным работником или подразделением за определенный промежуток времени. Рост производительности возможен от внедрения инноваций в производство и модернизации оборудования
Капитализация	Суммарная оценочная стоимость имущественного комплекса. Эффективность управления имущественным комплексом можно оценивать по росту суммарной капитализации за год
Размер капитальных вложений (производственных инвестиций)	Производственные инвестиции показывают «прямое» инвестирование: строительство, реконструкция, расширение, техническое перевооружение
Рентабельность инвестированного капитала	Показывает эффективность использования инвестированного капитала. Применяется для всех бизнес-структур интегрированного хозяйствующего субъекта. Рассчитывается на основании годовой управленческой отчетности бизнес-единицы
Рентабельность основных фондов	Применяется для всех бизнес-структур интегрированного хозяйствующего субъекта. Рассчитывается на основании годовой управленческой отчетности бизнес-единицы
Ликвидность	Производится посредством анализа активов и пассивов по консолидированной отчетности. В итоге анализа дается оценка ликвидности активов, определяется степень их участия в производственном процессе, а также выявляются внутрихозяйственные резервы

Консолидированный показатель	Характеристика показателя
Консолидированный резерв ликвидности	Показывает наличие свободного остатка денежных средств в структуре интегрированного хозяйствующего субъекта. Рассчитывается на основании промежуточной/декадной консолидированной управленческой отчетности интегрированного хозяйствующего субъекта

Стоимостной анализ имущественного комплекса и определение критериев его эффективности тесно связаны с определением операционной стоимости каждой бизнес-единицы ИХС. Выбор конкретной группы показателей является индивидуальным для каждого вида бизнес-объекта и зависит от операционных рисков и стадии жизненного цикла ИХС в целом.

Таким образом, для эффективного использования имеющихся ресурсов и имущественных комплексов можно применять следующие обобщенные мероприятия:

рационализация движения товарно-материальных потоков между субъектами хозяйствования, что в итоге позволит снизить транзакционные издержки;

выявление и реализация малоэффективных профильных и непрофильных активов, что соответственно позволит обеспечить максимальную экономическую эффективность действующего имущественного комплекса и окупаемость прямых инвестиций.

Управление ключевыми показателями через воздействие на них с помощью конкретных управленческих решений

Система управления интегрированным хозяйствующим субъектом – это механизм взаимодействия управляющей компании и бизнес-единиц между собой, с производственными подразделениями, со сторонними организациями в процессе обеспечения хозяйственной деятельности.

Как уже было сказано выше, управление хозяйственной деятельностью может осуществляться при горизонтальной и вертикальной интеграции. Под горизонтальной интеграцией понимается воздействие на структуру определенного отраслево-

го рынка. Соответственно, в этом случае необходимо вырабатывать и усиливать конкурентные преимущества через координацию объемов производства, ассортимента продукции, снижения транзакционных издержек. Вертикально интегрированные хозяйственные отношения складываются не только у управляющей компании с каждой бизнес-единицей, но и между субъектами хозяйствования, находящимися на разных этапах технологического процесса. В свою очередь, эффективность управления хозяйственной деятельностью можно оценить через финансовые и нефинансовые показатели.

Ключевые показатели деятельности ИХС – это финансовые и нефинансовые показатели, характеризующие ключевые аспекты хозяйственной деятельности в целом и каждой бизнес-структуры отдельно, используемые для принятия управленческих решений в ходе планирования, реализации, стимулирования и контроля над процессом реализации выбранной стратегии.

Количественные и качественные подходы к оценке эффективности и целесообразности интеграции хозяйствующих субъектов предполагают оценку следующих показателей (табл. 32).

Т а б л и ц а 3 2

Показатели эффективности интеграции хозяйствующих субъектов

Показатели	Характеристика показателей
Показатели функциональной эффективности	Характеризуют степень соответствия интегрированной структуры целевому назначению. В данную группу входят показатели: рентабельность совокупных активов; рентабельность собственного капитала; рентабельность основной деятельности; доля сбытового рынка
Показатели эффективности бизнес-процессов и функциональных направлений	Характеризуют степень использования в интеграционных связях необходимых для производства ресурсов: показатель полезных производственных площадей; исполнение смет; выполнение плана внутренних и внешних поставок; размер внутренней и внешней дебиторской задолженности; срок оплаты сторонним поставщикам

Окончание табл. 3 2

Показатели	Характеристика показателей
Показатель эффективности продаж	Характеризует эффективность продаж и учитывает: операционные, финансовые и инвестиционные результаты
Показатель качества	Определяется соответствием качества продукции, производимой интегрированной структурой, нормативам или договорным показателям
Показатель налогового бремени	Отражает степень налоговой экономии при интеграции субъектов хозяйствования, а также характеризует изменение доли налоговых выплат в общей себестоимости ИХС
Показатели социальной эффективности	Характеризуют степень удовлетворенности трудового коллектива условиями своего труда. В данную группу входят показатели: производительность труда; текучесть труда; средний размер заработной платы, приходящийся на одного работника
Показатели эффективности деятельности подразделений ИХС	Характеризуют эффективность объединения субъектов хозяйствования в целом. В данную группу входят показатели: объем производства продукции; эффективность использования ресурсов; расчетный срок хранения товарных запасов; оборачиваемость внутренней дебиторской задолженности; оборачиваемость внутренней кредиторской задолженности
Показатели управления капитализацией и стоимостью ИХС (на основании консолидированной финансовой и управленческой отчетности)	Характеризует финансовые результаты деятельности управляющей компании и субъектов хозяйствования ИХС. В данную группу входят показатели: размер чистой операционной прибыли до процентов и налогов; размер чистой операционной прибыли после выплаты налогов; размер инвестированного капитала и рентабельность инвестированного капитала; рентабельность совокупных активов; рентабельность собственного капитала; средневзвешенная стоимость капитала; экономическая прибыль (добавленная стоимость) за период

Оценка контрольных показателей субъектов хозяйствования позволяет оценивать нормативные значения или предельные границы принимаемых показателей, устанавливать лимиты и при необходимости проводить мероприятия по повышению результативности интеграции хозяйствующих субъектов:

Реструктуризация активов. Предполагает любое изменение структуры активов субъектов хозяйствования ИХС в связи с продажей излишних, непрофильных и приобретением необходимых активов, оптимизацию состава финансовых вложений, запасов, дебиторской задолженности. Данное мероприятие позволит оптимизировать структуру активов и источников их формирования.

Реформирование производства. Данное мероприятие нацелено на увеличение объемов производства, эффективное использование производственных мощностей бизнес-единиц и экономии от масштабов производства. Результатом может стать повышение эффективности производства товаров, расширение ассортимента продукции, перепрофилирование или снятие с производства нерентабельной продукции, поиск альтернативных путей использования основных производственных фондов и производимой продукции.

Оценка прибыльности бизнес-единиц, выявление источников доходов, расходов, а также контроль накладных расходов. В результате проводится перераспределение финансовых ресурсов между бизнес-единицами и оказание помощи тем убыточным предприятиям, которые незаменимы в общей технологической цепочке. В итоге число убыточных предприятий в структуре ИХС снижается.

Создание единой сбытовой сети. Данное мероприятие направлено на снижение транзакционных издержек; снижение коммерческого риска за счет своевременной оплаты отгруженной продукции; расширение рынков сбыта; выход на региональные рынки сбыта с лучшей ценовой конъюнктурой.

Решение проблемы нехватки оборотных средств и снижение риска утраты ликвидности. Данная проблема может быть решена за счет снижения цен на давальческое сырье, упрощения процедуры взаимных внутрифирменных расчетов, применения механизмов трансфертного финансирования и трансфертного ценообразования. В результате снижаются кассовые разрывы и восполняются недостатки платежных ресурсов.

Консолидация ресурсов на НИОКР, разработку новой продукции. Появляется возможность более быстрого внедрения новых технологий и освоения новых продуктов.

Создание единого информационного пространства внутри интегрированной структуры. Создание общей информационной системы позволит снизить трудоемкость и затраты на проведение исследований рынка.

Перечисленные выше мероприятия могут быть направлены на повышение конкурентоспособности ИХС в целом, а последовательность их проведения зависит от конечных целей собственников.

Управление бизнес-процессами ИХС может носить оперативный и стратегический характер. Под оперативным управлением понимается взаимосвязанное планирование, регулирование материальных, финансовых и информационных потоков между бизнес-единицами, оптимизация логистических схем, выявление текущих потребностей рынка и оптимизация взаимодействия с контрагентами. Все это в итоге повышает эффективность управления оборотными средствами за счет сокращения длительности операционного цикла. Стратегический тип управления нацелен на улучшение количественных и качественных показателей каждого субъекта хозяйствования, а также на повышение их инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности за счет реализации мероприятий по направлениям: финансы, контрагенты, внутренние бизнес-процессы, персонал (табл. 33).

Таблица 33

**Управление бизнес-процессами ИХС
в целях повышения конкурентоспособности
и инвестиционной привлекательности**

Направление	Мероприятия
Финансы	Внедрение системы оперативного финансового планирования: разработка методических подходов финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов по субъектам хозяйствования и направлениям деятельности. Внедрение многоуровневой системы ответственности за исполнение оперативного финансового плана;

Направление	Мероприятия
	<p>мониторинг движения денежных средств от операционной, финансовой, инвестиционной деятельности по консолидированной управленческой отчетности.</p> <p>Перераспределение денежных остатков между бизнес-структурами;</p> <p>составление консолидированной отчетности. Оценка прогнозных финансовых показателей и потребности в источниках финансирования;</p> <p>разработка оптимальных схем финансирования взаиморасчетов между управляющей компанией и подразделениями;</p> <p>разработка оптимальных механизмов привлечения финансирования</p>
Контрагенты	<p>Выявление дебиторской и кредиторской задолженности по срокам погашения.</p> <p>Разработка процедуры по взысканию сомнительной дебиторской задолженности.</p> <p>Разработка регламента процедур по взаимозачетам операций с бизнес-единицами</p>
Внутренние бизнес-процессы	<p>Оценка эффективности производственных мероприятий с учетом стратегических планов ИХС.</p> <p>Разработка вариантов производственной программы с учетом трансфертных цен.</p> <p>Определение единого подхода в системе планирования материальных производственных запасов в целом и по структурным подразделениям на основе нормативов.</p> <p>Проведение с необходимой периодичностью инвентаризации запасов.</p> <p>Выявление операционных/производственных неликвидных активов.</p> <p>Разработка и внедрение системы нормирования производственных запасов, учитывающей различия применяемых технологий и территориальное расположение.</p> <p>Разработка и реализация мероприятий по техническому перевооружению.</p> <p>Разработка программы капитального ремонта основных фондов</p>
Кадры	<p>Оценка эффективности управляющего и производственного персонала в регионе (по территориальной принадлежности субъектов хозяйствования).</p> <p>Разработка системы привлечения кадров по ключевым специалистам.</p> <p>Привлечение специалистов на договорной основе</p>

Таким образом, под эффективным управлением интегрированной структурой понимается достижение сбалансированности ее развития как за счет максимальной внутренней интеграции, так и за счет рационального сочетания внешних факторов.

Управление различными бизнес-процессами в ИХС исходя из общих целей

Выбор инструментов управления интегрированным бизнесом зависит от инвестиционной активности и конкурентоспособности.

Инвестиционная привлекательность предприятия определяется различными группами факторов. Их можно подразделить на внутренние и внешние. К внутренним факторам, определяющим эффективность интегрированного бизнеса, относятся: производственный потенциал предприятия, его финансовое состояние, кадровая и инвестиционная политика. Основными внешними факторами, влияющими на инвестиционную привлекательность, являются: наличие входных барьеров в отрасль и территориальная принадлежность субъектов хозяйствования, уровень административных барьеров. Негативно на конкурентоспособность бизнеса могут влиять региональные риски, управленческие риски, недостаточная прозрачность бизнеса, наличие труднореализуемых активов, неконкурентоспособность продукции, низкая квалификация сотрудников, высокая доля непрофильных труднореализуемых активов.

В свою очередь, повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности ИХС можно обеспечить за счет следующих мероприятий:

по направлению «Финансы»:

обеспечение потребности в инвестиционных ресурсах на долгосрочной основе;

обеспечение устойчивого роста капитализации ИХС при приемлемых ресурсных вложениях и максимизации рыночной стоимости;

привлечение финансовых ресурсов из доступных источников финансирования, в достаточном объеме и при невысокой стоимости капитала;

по направлению «Внутренние бизнес-процессы»:

своевременное переоснащение оборудования;

снижение себестоимости за счет условно-постоянных затрат;

повышение качества готовой продукции;

сокращение операционного и производственного цикла;

повышение производительности труда;

эффективное использование производственных площадей;

по направлению «Контрагенты»:

поддержание и увеличение клиентской базы;

определение конкурентоспособности продукции по сравнению с другими поставщиками;

по направлению «Персонал»:

обучение и переобучение сотрудников в соответствии с требованием оборудования;

привлечение квалифицированных кадров.

Реализация перечисленных задач связана с оптимизацией производственной деятельности ИХС, совершенствованием управления финансовой деятельностью и социальной политикой:

по направлению «Финансы» создается единая финансовая политика, позволяющая реализовывать инвестиционные проекты, маневрировать денежными ресурсами, снижать финансовые риски, уменьшать транзакционные издержки, оптимизировать налогообложение путем компенсации убытков одной бизнес-единицы за счет прибыли, полученной другой бизнес-единицей ИХС;

по направлению «Внутренние бизнес-процессы» формируется единое стратегическое управление; используется единая инфраструктура; создается и контролируется технологический процесс, от добычи сырья до выпуска готовой продукции.

по направлению «Персонал» формируется общая кадровая политика, направленная на обучение, переподготовку, повышение квалификации.

Сокращение транзакционных издержек, эффективное управление производственными и финансовыми циклами повышает отдачу на инвестированный капитал, увеличивает рыночную стоимость бизнеса и капитализацию.

Таким образом, интегрированные структуры способны повысить эффективность реального сектора и оказать положительное влияние на развитие инфраструктуры регионов, укрепить конкурентоспособность, освоить новые технологии, увеличить занятость населения.

Глава 12

Управление градообразующими предприятиями

Экономический рост есть составляющая экономического развития. Свое выражение он находит в увеличении реального ВВП как в абсолютном объеме, так и на душу населения.

Авторами предлагается методика выявления факторов экономического роста и конкурентоспособности градообразующих предприятий на основе оценки эффективности их деятельности для принятия управленческих решений по реструктуризации.

Данная методика может быть применима к градообразующим предприятиям, занятым в любых сферах деятельности. Методика учитывает особенности ведения предпринимательской деятельности и налогового регулирования в РФ. Предложенная методика сводится к алгоритму оценки эффективности деятельности, определения задач и направлений развития градообразующих предприятий под влиянием факторов экономического роста (рис. 53).

Этап 1. Постановка цели и стратегических задач экономического развития градообразующих предприятий.

Цель – разработка системы оценки конкурентоспособности градообразующих предприятий, базирующейся на показателях, отражающих влияние внутренних и внешних факторов на темпы экономического роста и направления развития указанных предприятий.

К стратегическим задачам экономического развития градообразующих предприятий в РФ можно отнести:

- повышение конкурентоспособности производимой ими продукции;
- повышение рентабельности основной деятельности и ликвидности;
- повышение инновационной активности;
- оптимизация налоговой нагрузки для решения вопросов формирования бюджета территории.

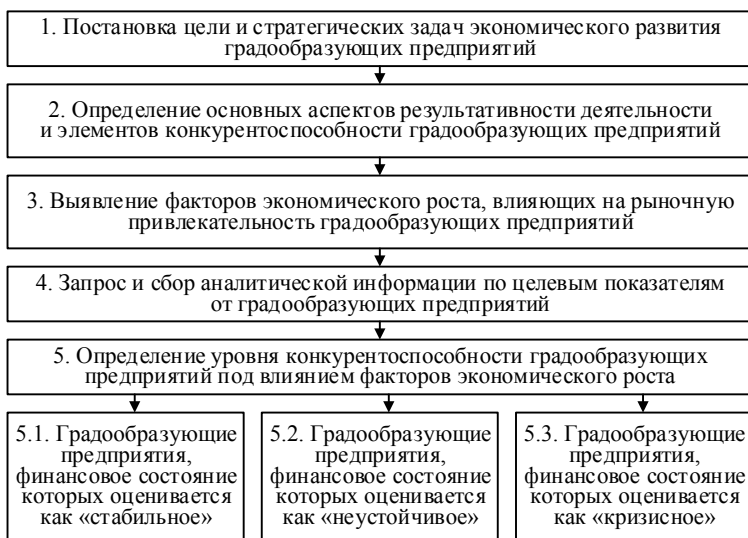


Рис. 53. Алгоритм выявления конкурентоспособности градообразующих предприятий под влиянием факторов экономического роста

Этап 2. Определение основных аспектов результативности деятельности и элементов конкурентоспособности градообразующих предприятий.

В соответствии с целью и стратегическими задачами экономического развития градообразующих предприятий можно выделить два основных аспекта результативности деятельности последних – финансово-экономический и социальный.

Финансово-экономический аспект результативности заключается в:

- увеличении доли произведенных продуктов (услуг) в общем объеме ВВП и ВРП;

- стабильном поступлении уплаченных градообразующими предприятиями налогов в бюджеты всех уровней;

- улучшении всех финансово-экономических показателей деятельности градообразующих предприятий.

Социальный аспект результативности учитывает:

- удовлетворение общественных потребностей путем сохранения социально значимых производств;

- обеспечение занятости большого количества людей;

рост официальной заработной платы.

Конкурентоспособность градообразующих предприятий довольно емкое понятие, охватывающее практически все аспекты производственно-хозяйственной деятельности и включающее рыночно-сбытовую, инновационную, производственную, кадровую и финансово-экономическую конкурентоспособность.

Влияние элементов конкурентоспособности градообразующих предприятий на экономическое развитие последних представлено на рис. 54.



Рис. 54. Влияние элементов конкурентоспособности градообразующих предприятий на их экономическое развитие [13, с. 134]

Каждый из элементов конкурентоспособности влияет на деятельность градообразующих предприятий и характеризуется разными показателями. Их изменение во времени и в сравнении с нормативными значениями хозяйственной деятельности позволяет отследить повышение или, наоборот, уменьшение возможностей экономического роста.

Выбор показателей проводился исходя из возможности систематического сбора данных. Систематичность в данном случае достигается в условиях использования обобщенных данных, предоставляемых органами государственной статистики.

Слагаемые конкурентоспособности представляют собой совокупность факторов экономического роста градообразующих предприятий. Основные показатели, соответствующие тому или иному элементу конкурентоспособности, приведены в табл. 34.

Т а б л и ц а 3 4

**Показатели конкурентоспособности
градообразующих предприятий**

Элементы конкурентоспособности	Показатели
1. Рыночно-сбытовая конкурентоспособность	Доля на рынке. Рентабельность продукции
2. Инновационная конкурентоспособность	Количество видов освоенной инновационной продукции. Затраты на научные исследования. Доля сотрудников, занятых научно-технической деятельностью
3. Производственная конкурентоспособность	Фондоёмкость. Фондоотдача основного и оборотного капитала. Оборачиваемость оборотного капитала
4. Кадровая конкурентоспособность	Текучесть кадров. Величина социального пакета. Уровень среднемесячной заработной платы по сравнению с региональным. Доля высококвалифицированного персонала
5. Финансово-экономическая конкурентоспособность	Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности. Рентабельность продаж. Операционный рычаг. Коэффициент независимости. Задолженности по платежам в бюджеты, в том числе: а) в федеральный бюджет; б) в бюджеты субъектов Федерации; в) в государственные внебюджетные фонды

Этап 3. Выявление факторов экономического роста, влияющих на рыночную привлекательность градообразующих предприятий.

В первую очередь можно выделить внешние факторы развития градообразующих предприятий:

инвестиционный потенциал территории (третье–четвертое место в рейтинге регионов России), способствующий появлению финансовых резервов для государственной поддержки развития промышленности и отраслевой науки;

активизация процесса межотраслевого перелива капитала из высокодоходных монопольных отраслей в наукоемкие отрасли перерабатывающей промышленности, что проявляется в росте многопрофильных предприятий (следствие обновления основного капитала и повышения конкурентоспособности продукции);

изменение рыночной ситуации, связанное с переориентацией рынка на платежеспособного потребителя качественной продукции;

эффективное использование рынка финансовых инструментов, рассматриваемое как способ преодоления недостатка денежных средств;

наличие высококвалифицированных кадров рабочих специальностей;

институциональная среда хозяйственной деятельности (государственная промышленная политика, создание режима наибольшего благоприятствования в налогообложении);

научно-технологическое и техническое развитие общества, переход на новые технологические уклады, научно-исследовательская и конструкторская базы;

выход на новые мировые и отечественные рынки, характеризующиеся платежеспособным спросом (ТЭК, транспорт и связь и т.д.);

опережающий рост цен на товары и услуги естественных монополий;

изменение конъюнктуры рынка (потеря традиционных рынков);

вероятность неплатежеспособности и банкротства партнеров;

масштабность теневого сектора экономики;

недостаточное развитие инфраструктуры сбыта продукции и ее сервисного обслуживания;

уровень кооперации и эффективности работы технологических центров, особенно в ОПК;

импортизация внутреннего рынка продукции;

отсутствие заинтересованности в наращивании инвестирования основного капитала за счет собственных средств предприятий в связи с отменой льготного налогообложения данной части прибыли;

уровень развития технологий в отраслях – потребителях продукции;

уровень конкурентоспособности производимой продукции по сравнению с мировыми аналогами.

Исходя из вышеизложенного, необходимо определить перечень факторов, влияющих на рыночную привлекательность градообразующего предприятия. Можно выделить следующие факторы: рыночные, производственные, кадровые, финансовые и региональные.

Оценить степень влияния указанных факторов возможно через специальные показатели (табл. 35).

Т а б л и ц а 3 5

**Показатели рыночной привлекательности
градообразующих предприятий
в разрезе факторов экономического роста**

Факторы	Показатели оценки
Рыночные	Величина рынка. Платежеспособность покупателей. Барьеры для входа на рынок. Гибкость ценовой политики. Отношения с конкурентами
Производственные	Необходимость использования технических новаций. Возможные трудности обеспечения сырьем
Кадровые	Наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации
Финансовые	Доступность ресурсов денежного рынка. Доступность инструментов господдержки
Региональные	Развитие рыночной инфраструктуры. Региональная политика по развитию предпринимательства (льготы по налогам, господдержка и пр.)

Указанные факторы экономического роста при различной степени воздействия на деятельность градообразующих предприятий создают специфические условия ведения бизнеса последних: высокий, средний и низкий уровень рыночной привлекательности.

Для определения уровня рыночной привлекательности градообразующих предприятий целесообразно применить сравнительный анализ, т.е. проводить оценку путем сравнения исходных данных (период в течение трех–пяти лет до настоящего момента) и данных за последующий период (данные текущего периода). При этом динамика показателя может оцениваться следующим образом: если показатель измерим количественно, то необходимо рассчитать величину изменения в процентах; если показатель является качественной характеристикой, то привлекаются эксперты, которые по 10-балльной шкале оценивают уровень показателя в предыдущем и последующем периоде; далее фиксируется величина изменения в процентах, которая будет рассматриваться как динамика показателя.

Балльная и весовая оценка показателей рыночной привлекательности градообразующих предприятий приведена в табл. 36.

Суть в следующем: для каждого целевого показателя предлагается ряд значений, отражающих его изменение или статичность. Каждому варианту изменения целевого показателя присваивается определенный балл со знаком «плюс» или «минус». Для большинства показателей положительным признается значение «рост», отрицательным – «снижение». Каждый из показателей, используемых в методике, имеет свой вес в цифровом выражении.

Вес показателя устанавливается с помощью метода экспертных оценок, при этом вес «1» – наименее значимый показатель, вес «n» – наиболее значимый показатель (оценивается в отдельности по каждому элементу конкурентного потенциала).

Целесообразно, отталкиваясь от текущего тренда показателей рыночной привлекательности, использовать экспертные оценки для прогноза будущего тренда.

Таблица 36

Балльная и весовая оценка рыночной привлекательности градообразующих предприятий

Факторы	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений				
						Снижение > 10%	Снижение < 10%	Без изменений	Рост < 10%	Рост > 10%
						5	4	3	2	1
1. Рыночные	Величина рынка	%		5						
	Платежеспособность покупателей	Качественный (уровень платежеспособности)		4						
	Барьеры для входа на рынок	Качественный		3						
	Гибкость ценовой политики	Качественный		2						
	Отношения с конкурентами	Качественный		1						
2. Производственные	Возможные трудности обеспечения сырьем	Качественный		2						

Окончание табл. 36

Факторы	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений				
						Снижение > 10%	Снижение < 10%	Без изменений	Рост < 10%	Рост > 10%
						5	4	3	2	1
	Необходимость использования технических новаций	Качественный		1						
3. Кадровые	Наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации	Процент требуемого количества		1						
4. Финансовые	Доступность ресурсов денежного рынка	Качественный		2						
	Доступность инструментов господдержки	Качественный		1						
5. Региональные	Развитие рыночной инфраструктуры	Качественный		2						
	Региональная политика по развитию предпринимательства (льготы по налогам, господдержка и пр.)	Качественный		1						

Определение рыночной привлекательности градообразующих предприятий целесообразно начать с расчета обобщающего показателя по каждому фактору в отдельности. Обобщающие показатели представляют собой средневзвешенное значение набора показателей, входящих в характеристику соответствующего фактора рыночной привлекательности градообразующих предприятий. Расчет проводится по формуле

$$\text{ОПРП}_{\text{Грп}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{балли} \times \text{веси})}{\sum_{i=1}^n \text{веси}}, \quad (73)$$

где ОПРП_{Грп} – обобщающий показатель рыночной привлекательности градообразующих предприятий по фактору рыночной привлекательности; *балли* – оценка соответствующего показателя от 1 до 4; *веси* – весовая оценка соответствующего показателя по шкале относительной значимости от 1 до *n* (1 – наименее значимый показатель; *n* – наиболее значимый)¹.

Обобщающий результат по группе показателей оценки фактора рыночной привлекательности является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние рыночной привлекательности следующим образом: 1 – высокая; от 2 до 3 – средняя; 4 – низкая.

Полученный результат отражается в матрице формирования мероприятий по укреплению финансового состояния градообразующего предприятия по оси ординат Y.

Этап 4. Запрос и сбор аналитической информации по целевым показателям от градообразующих предприятий.

Целевые показатели оценки конкурентоспособности градообразующих предприятий определены в ряде документов статистической, управленческой и финансовой отчетности. Для определения целевых показателей необходимо запрашивать следующие документы за отчетный год, заверенные подписью и печатью: бухгалтерский баланс; отчет о финансовых результатах; налоговую декларацию. Указанные документы должны

¹ Составлено по: Указание Банка России от 30.04.2008 г. № 2005-У (ред. от 19.03.2015 г.) «Об оценке экономического положения банков».

предоставляться градообразующими предприятиями ежегодно. Срок предоставления документов – до 20 апреля – определен с учетом сроков сдачи годовой бухгалтерской отчетности.

Однако, в связи с отсутствием ряда существенных для анализа показателей в официальной отчетности, авторы считают необходимым использовать внутреннюю отчетность градообразующих предприятий.

Этап 5. Определение уровня конкурентоспособности градообразующих предприятий под влиянием факторов экономического роста.

Определение уровня конкурентоспособности осуществляется по аналогии с описанной выше методикой определения уровня рыночной привлекательности.

Балльная и весовая оценка показателей конкурентоспособности градообразующих предприятий приведена в табл. 37.

Рекомендуется использовать экспертные оценки для прогноза будущего тренда развития градообразующих предприятий. При этом необходимо применять такие стратегические инструменты, как «анализ потенциала» и «техника сценариев», и прогнозировать будущий тренд данных предприятий при нескольких вариантах развития.

Определение конкурентоспособности градообразующих предприятий, как и рыночной привлекательности, целесообразно начать с расчета обобщающего показателя по каждому элементу конкурентоспособности в отдельности. Обобщающие показатели представляют собой средневзвешенное значение набора показателей, входящих в характеристику соответствующего элемента конкурентоспособности. Расчет проводится по формуле

$$\text{ОПК}_{\text{ГрП}} = \sum_{i=1}^n (\text{балли} \times \text{веси}) : \sum_{i=1}^n \text{веси}, \quad (74)$$

где $\text{ОПК}_{\text{ГрП}}$ – обобщающий показатель конкурентоспособности градообразующих предприятий по элементу конкурентоспособности; *балли* – оценка соответствующего показателя от 1 до 4; *веси* – весовая оценка соответствующего показателя по шкале относительной значимости от 1 до *n* (1 – наименее значимый показатель; *n* – наиболее значимый показатель)¹.

¹ Составлено по: Указание Банка России от 30.04.2008 г. № 2005-У (ред. от 19.03.2015 г.) «Об оценке экономического положения банков».

Таблица 37

Балльная и весовая оценка конкурентоспособности градообразующих предприятий

Элементы конкурентоспособности	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						Снижение >10%	Снижение <10%	Без изменений	Рост <10%	Рост >10%
1. Рыночно-сбытовая конкурентоспособность	Доля на рынке	%		2						
	Рентабельность продукции (прибыль/себестоимость)	%		1						
2. Инновационная конкурентоспособность	Количество видов освоенной инновационной продукции	ед.		3						
	Затраты на научные исследования	р.		2						
	Доля сотрудников, занятых научно-технической деятельностью	%		1						
3. Производственная конкурентоспособность	Фондоёмкость	р./р.		3						
	Фондоотдача основного и оборотного капитала	р./р.		2						
	Оборачиваемость оборотного капитала	%		1						
4. Кадровая конкурентоспособность	Текучесть кадров	% выбывших к среднесписочной численности		4						

Окончание табл. 37

Элементы конкурентоспособности	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						Снижение >10%	Снижение <10%	Без изменений	Рост <10%	Рост >10%
						5	4	3	2	1
	Величина социального пакета	р.		3						
	Уровень среднемесячной заработной платы по сравнению с региональным	р.		2						
	Доля высококвалифицированного персонала	%		1						
5. Финансово-экономическая конкурентоспособность	Коэффициент текущей ликвидности	р./р.		7						
	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	р./р.		6						
	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	р./р.		5						
	Рентабельность продаж	%		4						
	Операционный рычаг	%		3						
	Коэффициент независимости	р./р.		2						
	Задолженности по платежам в бюджеты, в том числе: а) в федеральный бюджет; б) в бюджеты субъектов Федерации; в) в государственные внебюджетные фонды	р.		1						

Обобщающий результат по группе показателей оценки элемента конкурентоспособности является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние элемента конкурентоспособности следующим образом: 1 – высокий; от 2 до 3 – средний; 4 – низкий.

Далее в зависимости от уровня конкурентоспособности градообразующие предприятия делятся на три классификационные группы. При этом рекомендуется учитывать особенности этапов жизненного цикла, на которых находятся градообразующие предприятия, а также возможности использования инструментов государственной поддержки, доступных на различных этапах жизненного цикла (табл. 38).

Т а б л и ц а 3 8

Особенности этапов жизненного цикла предприятия

Этап жизненного цикла	Особенности этапа	Инструменты государственной поддержки
1. Зарождение	Принятие решения об открытии бизнес. Регистрация и создание предприятия. Поиск и привлечение стартовых финансовых ресурсов. Организация производства и сбыта. Изучение и адаптация к условиям государственного регулирования	Гранты на создание собственного дела. Предоставление в аренду государственного и муниципального имущества на льготных условиях
2. Становление, рост	Развитие производственной базы и рост объемов производства. Расширение рынков сбыта. Развитие и стабилизация трудового коллектива. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов.	Субсидии на возмещение затрат по договорам лизинга, по технологическому присоединению, на компенсацию процентной ставки по кредитам, кредиты на цели расширения бизнеса (инвестиции, сертификация, экспортное финансирование)

Этап жизненного цикла	Особенности этапа	Инструменты государственной поддержки
	Выстраивание отношений с органами государственного регулирования	Государственные и муниципальные гарантии, поручительства, обеспечение по кредитам
3. Зрелость	Снижение издержек. Оптимизация рыночного позиционирования. Усиление конкуренции. Снижение инновационной активности	Гранты на организацию новых производств
4. Спад	Обострение конкуренции. Снижение продаж и рентабельности предприятия. Необходимость принятия стратегических решений о реструктуризации бизнеса (диверсификация, слияние, поглощение, ликвидация и т.п.)	Гранты на организацию новых производств

В зависимости от уровня конкурентоспособности градообразующие предприятия делятся на следующие группы:

1) с высоким уровнем конкурентоспособности – градообразующие предприятия, в деятельности которых не выявлены текущие трудности, т.е. уровень индивидуально по каждому элементу конкурентоспособности оценивается как «высокий». Формально к данной группе не могут быть отнесены градообразующие предприятия при наличии хотя бы одного основания для отнесения к иной классификационной группе. Однако авторы допускают, что в практической деятельности градообразующих предприятий могут использоваться также предварительные экспертные оценки, построенные на мнениях собственников, топ-менеджеров анализируемых предприятий. В таком случае в данную группу могут быть отнесены градообразующие предприятия со «средним» уровнем конкурентоспособности;

2) со средним уровнем конкурентоспособности – градообразующие предприятия, не имеющие текущих трудностей, но в деятельности которых выявлены недостатки, способные в случае их неустранения привести к возникновению трудностей

в ближайшие 6 месяцев. В состав данной группы включаются градообразующие предприятия, уровень конкурентоспособности которых индивидуально по каждому элементу оценивается не ниже чем «средний»;

3) с низким уровнем конкурентоспособности – градообразующие предприятия, уровень конкурентоспособности которых создает реальную угрозу интересам всех контактных аудиторий данных предприятий, и устранение данных проблем предполагает осуществление мер со стороны органов управления и акционеров (участников) градообразующих предприятий. В состав данной группы включаются градообразующие предприятия, уровень конкурентоспособности которых оценивается как «низкий». Причем для отнесения в данную группу достаточно иметь только по одному элементу конкурентоспособности уровень с оценкой «низкий».

Определение конкурентоспособности и факторов экономического роста, воздействующих на уровень рыночной привлекательности градообразующих предприятий, предлагается проводить на основе позиционирования данных предприятий в матрице «формирования мероприятий по укреплению финансового состояния градообразующего предприятия» относительно двух координат – «рыночная привлекательность» и «конкурентоспособность» – по методу Portfolio (рис. 55).

Формирование и реализация конкретных мероприятий по укреплению финансового состояния зависит от месторасположения градообразующих предприятий в матрице.

Согласно этому подходу, градообразующие предприятия подразделяются на 3 укрупненные группы, включающие в себя по 3 подгруппы, в зависимости от уровня их конкурентоспособности и уровня рыночной привлекательности.

В 1-ю группу попадают градообразующие предприятия со стабильным финансовым состоянием:

предприятия со средним уровнем конкурентоспособности и высоким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 2) – необходима разработка конкурентной стратегии и отказ от низко конкурентных товаров;

предприятия с высоким уровнем конкурентоспособности и высоким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 3) – необходима разработка инвестиционной стратегии и реализация

инвестиционных проектов, наиболее благоприятная внешняя и внутренняя среда развития градообразующих предприятий;

предприятия с высоким уровнем конкурентоспособности и средним уровнем рыночной привлекательности (квадрат 4) – необходима разработка стандартной стратегии, проведение оперативных мероприятий по управлению рентабельностью.

Рыночная привлекательность	Высокая	1. Неустойчивое финансовое состояние (разработка стратегии диверсификации и поддержка ее оперативными мероприятиями по укреплению финансового положения) (2-я группа)	2. Стабильное финансовое состояние (разработка стратегии, отказ от низкоконкурентных товаров) (1-я группа)	3. Стабильное финансовое состояние (разработка стратегии, внедрение инвестиционных проектов) (1-я группа)
	Средняя	9. Ухудшение финансового состояния (разработка стратегии диверсификации и поддержка ее оперативными мероприятиями по управлению рентабельностью и ликвидностью) (3-я группа)	8. Неустойчивое финансовое состояние (разработка стратегии, мероприятия по управлению рентабельностью и ликвидностью) (2-я группа)	4. Стабильное финансовое состояние (разработка стратегии, мероприятия по управлению рентабельностью) (1-я группа)
	Низкая	7. Банкротство без ликвидации предприятия (с использованием внешнего управления, финансового оздоровления) (3-я группа)	6. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 мес. (разработка стратегии, мероприятия по управлению рентабельностью и ликвидностью) (3-я группа)	5. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 9 мес. (разработка стратегии, минимизация рисков) (2-я группа)
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>

Конкурентоспособность

Рис. 55. Матрица формирования мероприятий по укреплению финансового состояния градообразующего предприятия¹

Во 2-ю группу попадают градообразующие предприятия с неустойчивым финансовым состоянием:

¹ Составлено по: [10, с. 334].

предприятия с низким уровнем конкурентоспособности и высоким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 1) – необходима разработка стратегии диверсификации и поддержка ее оперативными мероприятиями по укреплению финансового положения, так как снижается конкурентоспособность, а рыночная привлекательность демонстрирует высокий уровень в связи с заинтересованностью региона в развитии территории и предприятий (например, предоставляются налоговые льготы, привлекаются инвесторы и пр.);

предприятия с высоким уровнем конкурентоспособности и средним уровнем рыночной привлекательности (квадрат 8) – необходима разработка стратегии и проведение оперативных мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью из-за воздействий со стороны конкурентов;

предприятия с высоким уровнем конкурентоспособности и низким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 5) – необходима разработка стратегии с одновременным проведением мероприятий по минимизации рисков.

В 3-ю группу попадают градообразующие предприятия с кризисным финансовым состоянием:

предприятия с низким уровнем конкурентоспособности и средним уровнем рыночной привлекательности (квадрат 9) – необходима разработка стратегии диверсификации и управления рентабельностью и ликвидностью, так как наблюдается ухудшение финансового состояния;

предприятия со средним уровнем конкурентоспособности и низким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 6) – необходима разработка стратегии и проведение мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью в связи с тем, что прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 месяцев;

предприятия с низким уровнем конкурентоспособности и низким уровнем рыночной привлекательности (квадрат 7) – предприятие создает реальную угрозу интересам всех своих контактных аудиторий, в целях устранения данной проблемы и недопущения социальной напряженности в регионе из-за крупномасштабного сокращения рабочих мест необходима процедура банкротства без ликвидации предприятия. Кроме того,

в период проведения данной процедуры предприятие освобождается от уплаты текущих налогов, что создает условия для улучшения его финансового состояния.

В последнем случае проведение процедуры банкротства должно реализовываться через финансовое оздоровление или внешнее управление.

Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с этим арбитражный суд утверждает административного управляющего, который обязан вести реестр требований кредиторов, созывать собрания кредиторов, осуществлять контроль над ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и пр.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством.

План финансового оздоровления утверждается собранием кредиторов, должен содержать обоснование возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления¹.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен еще на шесть месяцев.

С даты введения внешнего управления прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего, который вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить руководителю должника перейти на другую работу. Прекращаются полномочия органов управления должника

¹ См.: О несостоятельности (банкротстве): федер. закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015 г.). Гл. V.

и собственника имущества должника. Отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов. Вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей: приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным и иным взысканиям, не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции и пр.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения. Рассмотрение вопроса об утверждении и изменении плана внешнего управления относится к исключительной компетенции собрания кредиторов.

План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника. Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии признаков банкротства.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника¹:

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;

¹ См.: О несостоятельности (банкротстве): федер. закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015 г.). Гл. VI.

замещение активов должника;
иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Таким образом, представленный подход к определению конкурентоспособности градообразующих предприятий и факторов ее развития является рабочим инструментарием выявления возможных рисков, сдерживающих экономический рост, а также уровня конкурентного потенциала данных предприятий.

Предложенный метод оценки может рассматриваться в качестве методической основы типологизации факторов экономического роста в зависимости от изменения конкурентоспособности, увязанных с управляющими воздействиями федерального, регионального и корпоративного уровней.

Уровень конкурентоспособности и уровень рыночной привлекательности градообразующих предприятий оказывают влияние на выбор направления и глубины их реструктуризации. В результате отнесения градообразующих предприятий к вышеприведенным классификационным группам появляется основание для принятия соответствующих управленческих решений. В том числе целесообразно:

1) определить необходимость и возможность проведения реструктуризации градообразующих предприятий;

2) выбрать объект реструктуризации (структурные компоненты предприятий и их связи);

3) выбрать формы проведения реструктуризации по следующим критериям:

а) степень охвата основных подсистем градообразующих предприятий – частичная и полная реструктуризация;

б) источники финансирования – реструктуризация за счет собственных средств и за счет привлеченных средств;

в) характер проведения (состояние градообразующих предприятий) – стратегическая и тактическая реструктуризация;

г) инициатива осуществления – принудительная и добровольная реструктуризация;

д) вид – реструктуризация естественная и искусственная;

е) направленность процессов – реструктуризация имущества, активов, задолженности, систем управления;

4) выстроить схемы реструктуризации:

а) при внешней реструктуризации выделяются (или создаются) бизнес-единицы на базе рентабельных градообразующих предприятий;

б) внутренняя реструктуризация предполагает организацию многопродуктовой сферы производств (технопарка, бизнес-инкубатора и т.д.), обеспечивающих реализацию мобильной ликвидной продукции;

в) смешанный тип реструктуризации реализуется на уровне местного самоуправления (создание районной финансово-промышленной группы или общества взаимного кредитования, способствующего развитию малого и среднего бизнеса);

5) определить финансовые ресурсы, необходимые для реструктуризации (государственные и частные инвестиции);

б) выбрать направления реструктуризации:

а) организационно-структурное развитие;

б) производственно-технологическая реструктуризация;

в) реформирование внутреннего и внешнего управления;

7) определить этапы осуществления реструктуризации:

а) обоснование целей;

б) моделирование и выбор эффективной и гибкой структуры;

в) выработка программы и механизмов управления градообразующими предприятиями;

г) определение функциональной дифференциации и производственных взаимоотношений.

Таким образом, предложенный подход к управлению градообразующими предприятиями позволяет выявить и оценить факторы их экономического роста и конкурентоспособности при принятии решения о целесообразности проведения их реструктуризации.

Заключение

Изучение вопросов управления предприятиями в рыночной экономике позволяет констатировать, что денежное хозяйство предприятий является объективной категорией данного типа экономической системы, базирующейся на теории денег и финансов, а также на практике финансового менеджмента и контроллинга.

Денежное хозяйство предприятий представляет собой систему денежных отношений по формированию и использованию денежного капитала и потоков денежных средств для осуществления производственной и инвестиционной деятельности с целью укрепления конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса. Денежное хозяйство предприятий – категория более широкая, чем финансы предприятий, поскольку включает организацию всей совокупности денежных отношений как финансового, так и нефинансового характера. Система управления денежным хозяйством является ничем иным, как финансовым менеджментом, который можно определить как систему денежных отношений по поводу управления денежным хозяйством предприятий, направленную на достижение стратегических и тактических целей развития бизнеса, определенных на основе разработанной собственниками финансовой политики.

Сущность исследуемой категории проявляется через такие функции, как формирование и использование денежного капитала; формирование и использование потоков денежных средств.

Исходя из этого можно выделить три принципа организации денежного хозяйства: плановости и системного подхода; достижения оптимальной структуры денежного капитала предприятия; обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Структура денежного хозяйства включает в себя следующие объекты финансового управления: денежный капитал (фонды), инвестиции в основной капитал, вложения в оборотный ка-

питал, затраты, прибыль, денежные потоки (входящие и исходящие). Субъектом управления выступают собственники и менеджеры предприятия.

Система управления денежным хозяйством предприятия начинается с планирования, которое включает три уровня: формирование политики; разработку стратегического плана, в том числе финансового; оперативное планирование, в том числе бизнес-планирование и бюджетирование.

Финансовая политика формируется по объектам финансового управления и представляет собой совокупность норм и условий управления денежным капиталом (фондами) и потоками денежных средств, устанавливаемых собственниками бизнеса для достижения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия. Политика является ориентиром для менеджеров предприятия при разработке стратегии, в частности стратегических целей и мероприятий.

Стратегическое планирование представляет собой процесс, при помощи которого определяется дальнейшее развитие предприятия исходя из поставленных целей, ориентированных на политику собственников. Это исключает объективные противоречия между целями собственников и менеджеров при управлении бизнесом.

Обоснование стратегических мероприятий, требующих инвестиций, производится с помощью бизнес-планирования, а план текущей деятельности представляется в виде бюджета предприятия.

Интегрированные хозяйствующие субъекты (холдинги, ФПГ и т.п.) имеют специфику в планировании и управлении, выражающуюся в том, что стратегия включает два уровня: корпоративный и отдельных предприятий, входящих в интегрированный субъект. Вторая специфическая черта состоит в том, что бюджеты отдельных предприятий консолидируются в единый на уровне управляющей компании интегрированного хозяйствующего субъекта.

Непрерывность процесса управления обеспечивается системой контроллинга, который можно трактовать как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с разработкой и реализацией стратегических и опе-

ративных планов на основе особых систем контроля и информации. Контроллинг решает задачи учета, поддержки процесса планирования, контроля реализации планов, информационно-аналитического обеспечения руководства предприятия.

Только такой комплексный подход к управлению денежным хозяйством предприятий позволит им динамично развиваться в условиях конкуренции и оставаться инвестиционно привлекательными.

Библиографический список

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
2. Астахов М. С., Макаров А. В., Веретенникова О. Б. и др. Малое и среднее предпринимательство города Каменска-Уральского: состояние и перспективы развития. Екатеринбург, 2011.
3. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2002.
4. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: пер. с нем. М.: Изд-во МГУ, 1995.
5. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / пер. К. Головинского. М.: Вильямс, 2007.
6. Измерение научно-технической деятельности. Предлагаемая стандартная практика для обследований исследований и экспериментальных разработок: руководство Фраскати / пер. и науч. ред. Л. М. Гохберга. Париж; М.: ОЭСР, ЦИСН, 1995.
7. Индекс Опоры 2010–2011: отчет Опоры России. URL: www.opora.ru.
8. Инновационное малое и среднее предпринимательство: проблемы развития / Опора России – ВЦИОМ: отчет по результатам общероссийского исследования. М., 2005. URL: www.wciom.ru.
9. Исаева В. П., Макаров А. В., Ларин А. В. и др. Малое и среднее предпринимательства города Нижнего Тагила: состояние и перспективы развития. Н. Тагил; Екатеринбург, 2011.
10. Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Марамыгин М. С., Ростовцев К. В. Денежное хозяйство предприятий: учеб. для вузов / под ред. А. Ю. Казака, О. Б. Веретенниковой. Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2006.
11. Коссов В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

12. Кулагин А. С. Немного о термине «Иновация» // Иновации. 2004. № 7.
13. Макаров А. В. Развитие реструктуризационных процессов в региональном машиностроительном комплексе. М.: Экономика, 2006.
14. Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003.
15. Официальный портал Екатеринбурга. URL: www.ekburg.ru.
16. Пелих А. С. организация предпринимательской деятельности. М.: Дело, 2002.
17. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие: пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.
18. Предпринимательский климат в России: индекс Опоры – 2012: отчет Опоры России. URL: www.opora.ru
19. Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / пер. с англ. 3-е изд. М.: ОЭСР, ЦИСН, 2010.
20. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: www.economy.gov.ru/mines/main.
21. Сайт Национального института системных исследований проблем предпринимательства. URL: www.nisse.ru.
22. Сайт Правительства Свердловской области. URL: www.midural.ru.
23. Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: www.gks.ru.
24. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов: пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 1998.
25. Финансовый менеджмент / Carana Corporation / USAID / РЦП: в 2 кн. М., 1996. Кн. 2.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М., 1982.
27. Business plan for small manufactures. Small Business administration, office of management assistance. Washington DC: US Printing office, 1990.

28. Drucker P. F. The Theory of the Business // Harvard Business Review. 1994. October.
29. Federal ministry of economics and technology – Germany. URL: www.bmwi.de.
30. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensführung. Berlin; N. Y.: Walter de Gruyter, 1996.
31. Horvath P. Controlling-6, vollst. ueberarb. Aufl. Muenchen: Vahlen, 1996.
32. Kosiol E. Zur Problematik der Planung in der Unternehmung. Zfb 37. 1967.
33. Perridon L., Stein M. Finanzwirtschaft der Unternehmung-9, ueberarb. u. erw. Aufl. Muenchen: Vahlen, 1997.
34. Wild Y. Grundladien der Unternehmensplanung. Reinbek bei Hamburg, 1974.
35. William S. Small Business Guide. Penguin Books Edition, 1991.

Приложение 1

Схема американского подхода к составлению бизнес-плана

Раздел	Содержание
1. Краткое содержание	<ol style="list-style-type: none">1. Цели плана.2. Компания.3. Анализ рынка.4. Исследование и совершенствование услуг и продукции.5. Маркетинг и деятельность по реализации.6. Организация и персонал.7. Финансовые данные
2. Описание компании	<ol style="list-style-type: none">1. Сущность бизнеса.2. Профессионализм компании
3. Анализ рынка	<ol style="list-style-type: none">1. Описание производства и взгляды на будущее.2. Основные рынки сбыта.3. Результаты маркетинговых исследований.4. Lead Times (время между заказом и доставкой продукции / услуг клиенту).5. Конкуренция.6. Ограничительные меры
4. Продукты и услуги	<ol style="list-style-type: none">1. Детальное описание продукта / услуг.2. Жизненный цикл продукции.3. Авторские права, патенты, торговые секреты.4. Деятельность по исследованию и усовершенствованию
5. Рыночная и реализационная деятельность	<ol style="list-style-type: none">1. Общая рыночная стратегия.2. Стратегия сбыта
6. Операции	<ol style="list-style-type: none">1. Процессы поставок продукции и услуг.2. Производительность поставок товаров и услуг.3. Действующие преимущества над конкурентами.4. Поставщики
7. Организационный план	<ol style="list-style-type: none">1. Полная организационная структура.2. Краткое описание позиций.3. Предполагаемая потребность в трудовых ресурсах

Окончание прил. 1

Раздел	Содержание
8. Требующиеся денежные средства и их использование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребности в текущем финансировании. 2. Необходимый запас на 5 лет. 3. Использование денежных средств. 4. Влияние новых денежных средств на финансовое положение компании. 5. Долгосрочные финансовые стратегии
9. Финансовые данные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исторические финансовые данные. 2. Ожидаемые финансовые данные (на 5 лет). 3. Анализ
10. Приложения	
11. Резюме	

Примечание. Составлено по: [27].

Приложение 2

Схема британского подхода к составлению бизнес-плана

Раздел	Содержание
1. Краткое содержание плана	<ol style="list-style-type: none">1. Сущность бизнеса.2. Рынок сбыта.3. Потенциальные возможности бизнеса.4. Планируемые цифры.5. Потребность в финансовых ресурсах.6. Перспективы для инвесторов или кредиторов
2. Исторический экскурс	<ol style="list-style-type: none">1. Когда открылось предприятие.2. Сводка прошлого предприятия
3. Менеджмент	<ol style="list-style-type: none">1. Прошлые служебные и коммерческие отчеты.2. Отзывы других людей, работающих с предприятием.3. Если, очевидны слабые звенья в руководстве, указать, как руководитель намеревается справиться с ними
4. Продукция или услуги	<ol style="list-style-type: none">1. Описание производимого продукта (услуги).2. Уникальность продукции.3. Конкуренты.4. Процесс производства.5. Патенты
5. Маркетинг	
5.1. Рынок сбыта	<ol style="list-style-type: none">1. Размеры, рост в прошлом и будущем.2. Анализ по секторам.3. Тип клиентов.4. Конкуренты
5.2. Сбыт	<ol style="list-style-type: none">1. Продвижение товара, реклама.2. Кто будет осуществлять сбыт.3. Уровень продаж.4. Условия ценообразования
6. Эксплуатационные детали	<ol style="list-style-type: none">1. Месторасположение предприятия.2. Поставщики.3. Производственные условия.4. Необходимое оборудование

Окончание прил. 2

Раздел	Содержание
7. Финансовый анализ	<ol style="list-style-type: none">1. Обобщенный прогноз.2. Помесячный план доходов и расходов на 2 года.3. План доходов на дальнейшие 3 года.4. Помесячный план денежных поступлений и платежей на дальнейшие 3 года.5. Балансовый план на 2 года.6. Проверенные аудиторами счета за последние 3 года
8. Перспективы	<ol style="list-style-type: none">1. Задачи первоочередные и второстепенные.2. Потребность в финансовых ресурсах и направления инвестиций.3. Предполагаемое акционирование.4. Перспективы для инвесторов и кредиторов

Примечание. Составлено по: [35].

Приложение 3

Схема макета бизнес-плана инвестиционного проекта при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития РФ

Раздел	Содержание
1. Титульный лист	<ol style="list-style-type: none">1. Название и адрес предприятия.2. Имена, адреса и телефоны основных учредителей с указанием доли в уставном капитале.3. Ф.И.О. руководителя организации.4. Суть проекта.5. Форма участия государства в финансовом обеспечении проекта.6. Финансирование проекта (процент каждого источника).7. Характер строительства.8. Сметная стоимость проекта.9. Сроки строительства.10. Срок окупаемости проекта.11. Кем и когда утверждена проектно-сметная документация.12. Наличие заключений государственной вневедомственной, а также экологической экспертизы.13. Заявление о коммерческой тайне
2. Резюме	<ol style="list-style-type: none">1. Сущность проекта.2. Категория проекта («А», «Б», «В» и «Г»)¹.3. Преимущества продукции в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами.4. Объем ожидаемого спроса на продукцию.5. Потребность в инвестициях.6. Срок возврата заемных средств.7. Решение социальных вопросов (создание новых рабочих мест, прокладка дорог и т.п.)

¹ Размер государственной поддержки зависит от категории проекта и не может превышать: 50% – для проектов, обеспечивающих производство продукции, не имеющей зарубежных аналогов, при условии защищенности ее отечественными патентами или аналогичными зарубежными документами (категория «А»); 40% – для проектов, обеспечивающих производство экспортных товаров несырьевых отраслей, имеющих спрос на внешнем рынке, на уровне лучших мировых образцов (категория «Б»); 30% – для проектов, обеспечивающих производство импортзамещающей продукции с более низким уровнем цен (70%) на нее по сравнению с импортируемой (категория «В»); 20% – для проектов, обеспечивающих производство продукции, пользующейся спросом на внутреннем рынке (категория «Г»).

Продолжение прил. 3

Раздел	Содержание
3. Анализ положения дел в отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика потребности и объем производства продукции в регионе или России. Значимость данного производства для экономического и социального развития страны или региона. 2. Ожидаемая доля организации в производстве продукции в регионе или в России. 3. Потенциальные конкуренты. 4. Аналоги продукта за последние 3 года
4. Производственный план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа производства и реализации. Технология производства. 2. Требования к организации производства. 3. Состав основного оборудования, его поставщики, условия поставок. 4. Поставщики сырья и материалов, цены. 5. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами. 6. Численность работающих, затраты на оплату труда. 7. Стоимость производственных основных фондов. 8. Амортизация. 9. Годовые затраты на выпуск продукции. себестоимость единицы продукции. 10. Стоимость строительства, структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации и сметно-финансовом расчете. Общая стоимость инвестиционного проекта. 11. Обеспечение экологической и технической безопасности
5. План маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подтверждение отсутствия зарубежных аналогов продукции по проектам категории «А», мирового уровня продукции и спроса на нее на внешнем рынке по проектам категории «Б», замещения импорта при более низком уровне цен на продукцию по проектам категории «В», спроса на внутреннем рынке на продукцию по проектам категории «Г». 2. Организация сбыта. 3. Обоснование объема инвестиций. Торгово-сбытовые издержки.

Окончание прил. 3

Раздел	Содержание
	4. Каких возможных действий конкурентов следует опасаться и какова стратегия противодействия. 5. Обоснование цены на продукцию. 6. Расходы и доходы в случае проведения послепродажного обслуживания. 7. Программа по организации рекламы. Примерный объем затрат. 8. Программа реализации продукции
6. Организационный план	1. Сведения о претенденте. Статус, уставный капитал, состав организации, финансовое положение. 2. Форма собственности претендента. 3. Члены совета директоров и их краткие биографические справки. 4. Обладатель права подписи финансовых документов. 5. Распределение обязанностей между членами руководящего состава. 6. Поддержка проекта местной администрацией
7. Финансовый план	1. Объем финансирования проекта по источникам. 2. План по прибыли по кварталам и годам. 3. План денежных поступлений и выплат. 4. Эффективность инвестиционного проекта (срок, окупаемости, точка безубыточности, бюджетный эффект). 5. Поправка на риск проекта

Примечание. Составлено по: Положение об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития РФ (утв. постановлением Правительства РФ от 20.05.1998 г. № 467).

Приложение 4

Схема подхода к составлению бизнес-плана в рамках проекта «TACIS»

Раздел	Содержание
1. Титульный лист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Название и адрес предприятия, его юридический статус. 2. Директор: имя и телефон. 3. Имена и адреса учредителей. 4. Наиболее крупные достижения компании за последние 1–2 года и их развитие в инвестиционном проекте. Суть проекта. 5. Стоимость проекта и предлагаемые источники финансирования. 6. Заявление о коммерческой тайне
2. Резюме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическая цель. 2. Рынок. 3. Стратегия достижения цели. 4. Экспортный потенциал. 5. Цель проекта. 6. Стратегия финансирования. 7. Риски проекта. 8. Экологическая безопасность. 9. Достижимость целей
3. Описание отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка перспектив отрасли. 2. Жизненный цикл продукта. 3. Место отрасли в экономике страны. 4. Место предприятия в отрасли
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные цели маркетинга. 2. Сложившаяся ситуация. 3. Действия и возможности. 4. Цели. 5. Стратегия маркетинга. 6. Программа действий. 7. Бюджет. 8. Политика в отношении сроков гарантий на свои товары. 9. Презентация товара и упаковка. 10. Ресурсы, необходимые для материализации плана. 11. Действия по отслеживанию достижения целей, поставленных перед компанией. 12. Реклама и меры по продвижению товара. 13. Управление

Окончание прил. 4

Раздел	Содержание
5. Нарращивание производственных мощностей ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. В условиях размещения производства. 2. Доступ к производственным площадям (строительство, аренда, покупка, совместное производство и т.п.). 3. Схема расположения производства. 4. Выбор подрядчиков и поставщиков
6. План производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение производства. 2. Характеристика зданий (из какого материала и когда построены). 3. Земельный участок (площадь, юридическое основание пользования им). 4. Оборудование (виды и возраст). 5. Уровень использования производственных мощностей (обзор состояния основных видов оборудования, обоснование закупки нового оборудования и т.п.). 6. Сменность, сверхурочные работы. 7. Основные поставщики и установление контактов с ними. 8. Потребность в персонале, расходы на оплату труда. 9. Конкурентные преимущества товара, качество <p>Результат: выручка от реализации продукции</p>
7. Управление предприятием	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура управления предприятием. 2. Характеристики собственников. 3. Характеристики менеджеров. 4. Принципы управления персоналом. 5. Основные партнеры фирмы
8. Риски	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расчет «Точки безубыточности». 2. Оценка рисков на основе различных подходов. 3. Мероприятия по уменьшению рисков
9. Финансовый план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка потребности в капитальных вложениях. 2. Объем инвестиций. 3. Источники инвестиционных средств. 4. Обеспечение кредита. 5. Прямая налоговая нагрузка. 6. Поток наличности. 7. Бюджетная эффективность

Примечание. Составлено по: [11].

¹ Раздел включается в бизнес-план только в том случае, если инвестиционный проект предусматривает строительство нового предприятия.

Приложение 5

Примерная система бюджетов предприятия

Бюджеты	Размер бюджетов структурных подразделений									Итого сводный бюджет
	Производственные подразделения (цеха)			Функциональные службы			Непромышленная группа			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Фонд оплаты труда	ФОТ1	ФОТ2	ФОТ3	ФОТ4	ФОТ5	ФОТ6	ФОТ7	ФОТ8	ФОТ9	SUMФОТ
Материальные затраты	МЗ1	МЗ2	МЗ3	МЗ4	МЗ5	МЗ6	МЗ7	МЗ8	МЗ9	SUMМЗ
Энергопотребление	ЭП1	ЭП2	ЭП3	ЭП4	ЭП5	ЭП6	ЭП7	ЭП8	ЭП9	SUMЭП
Амортизация	А1	А2	А3	А4	А5	А6	А7	А8	А9	SUMA
Прочие расходы	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5	ПР6	ПР7	ПР8	ПР9	SUMПР
Итого бюджеты подразде- лений	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5	SUM6	SUM7	SUM8	SUM9	SUMБП
	Бюджеты цехов			Бюджеты функциональных служб			Бюджеты непромышленной группы			
Кредитный бюджет										SUMКБ
Налоговый бюджет										SUMНБ
Итого сводный бюджет	Сводный бюджет по составу затрат равен сводному бюджету структурных подразделений плюс кредитный и налоговый бюджеты									SUMСБ

Примечание. Составлено по: Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): приказ Минэкономики России от 01.10.1997 г. № 118.

Приложение 6

Сводный бюджет предприятия (основные статьи)

Доходная часть	Расходная часть
Выручка от реализации продукции и от прочей реализации.	Налоги в бюджет.
Доход от внереализационных операций.	Заработная плата.
Остатки средств на банковских счетах на начало планового периода.	Платежи во внебюджетные фонды.
Кредиты и займы	Закупки сырья и материалов.
	Оплата электроэнергии.
	Выплаты по кредитам (с учетом процентов).
	Прочие расходы.
	Дефицит бюджета (в случае превышения расхода над доходом)

Примечание. Составлено по: Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): приказ Минэкономики России от 01.10.1997 г. № 118.

Приложение 7

Бюджет продаж на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Запланированные продажи, ед.:																
изделие А																
изделие В																
изделие С																
Цена, тыс. р./ед.:																
изделие А																
изделие В																
изделие С																
Запланированные продажи, млн р.:																
изделие А																
изделие В																
изделие С																
Всего продажи, млн р.																

График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Остаток дебиторской задолженности на конец периода, млн р.*																
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, млн р.**																
Поступление от продаж каждого месяца, млн р.***																
1																
2																
3																

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
Всего поступлений, млн р.															

Примечания.

*Остаток дебиторской задолженности на конец года с учетом безнадежных долгов и переходящих остатков предыдущего года.

**Из остатка дебиторской задолженности прошлого года ожидаются суммы к получению в январе и феврале текущего года, апреле–мае.

***30% продаж оплачиваются в том же месяце, 50 и 15% продаж – в последующие месяцы соответственно, оставшиеся 5% представляют безнадежные к взысканию долги.

Бюджет коммерческих расходов на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
Запланированные продажи, млн р.															
Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, %:															
комиссионные															
доставка собственным транспортом – 1%															
премиальные – 0,5%															
прочие переменные расходы – 0,1%															

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20...г. (план)
Итого планируемые переменные коммерческие расходы, млн р.														
ПЛЮС														
Планируемые постоянные расходы, млн р.* В том числе:														
реклама и продвижение товара														
маркетинг														
оклады торговых агентов														
командировочные расходы														
прочие постоянные расходы														
Итого общие планируемые коммерческие расходы, млн р.														
МИНУС амортизация**														
Итого к выплате по коммерческим расходам, млн р.														

Примечания.

*Постоянные коммерческие расходы, запланированные с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

**К затратам текущего периода не относятся амортизационные отчисления, а также расходы, оплаченные ранее или предстоящие к оплате в будущих периодах.

Бюджет производства на 20... г.

Показатель	Предельный год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20... г. (план)
Запланированные продажи, ед.: изделие А изделие В изделие С														
ПЛЮС Желаемый запас готовой продукции на конец пе- риода, ед.*: изделие А изделие В изделие С														
МИНУС Запланированный запас продукции на начало пе- риода, ед.**: изделие А изделие В изделие С														
Итого количество единиц продукции, подлежащих изготовле- нию, ед.: изделие А изделие В изделие С														

Примечания.

*Запас готовой продукции на конец периода составляет 10 % от продаж следующего месяца.

**Запас готовой продукции на начало периода равен запасу на конец предыдущего периода.

Бюджет производственных запасов на 20... г.

Показатель	Предельный год (факт)												20... г. (план)			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12		
Запас готовой продукции, шт.: изделие А изделие В изделие С																
Производственная себестоимость единицы продукции, тыс. р.: изделие А изделие В изделие С																
Запас готовой продукции, млн р. В том числе: изделие А изделие В изделие С																
Запас основных материалов на конец периода, млн р. В том числе: изделие А изделие В изделие С																

Бюджет прямых затрат на материалы на 20... г.

Показатель	Предельный год (факт)													20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.: изделие А изделие В изделие С																
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, тыс. р./ед.*: изделие А изделие В изделие С																
Итого прямые затраты на материалы, млн р.																
ПЛЮС Желаемый запас материалов на конец периода, млн р. **																
МИНУС Запас материалов на начало периода, млн р.***																
Итого сумма затрат на покупку материалов, млн р.																

Примечания.

*Прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляции с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

**Запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца.

***Запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

График оплаты приобретенных материалов

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20... г. (план)
Остаток кредиторской задолженности за материалы на конец периода, млн р.*														
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, млн р.**														
Выплаты по закупкам материалов каждого месяца, млн р.***														
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
Итого выплаты, млн р.														

Примечания.

*Остаток кредиторской задолженности за материалы на конец периода взят из данных учета.

**Остаток кредиторской задолженности предыдущего года, подлежащий погашению в январе текущего года.

***50% приобретенных материалов оплачиваются в том же месяце, остальные 50% в следующем месяце.

Бюджет прямых затрат на оплату труда на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.: изделие А изделие В изделие С																
Прямые затраты труда на единицу изделия, ч/ед.: изделие А – 5,0 изделие В – 5,0 изделие С – 0,3																
Итого прямые затраты труда, тыс./ч																
Почасовая тарифная ставка, тыс. р./ч*																
Прямые затраты на материалы на оплату труда, млн р.: изделие А изделие В изделие С																
Итого сумма прямых затрат на оплату труда, млн р.																

Примечание. *Почасовая тарифная ставка запланирована с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

График погашения задолженности по оплате труда

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода, млн р.*															
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, млн р.**															
Выплаты заработной платы каждого месяца, млн р.***															
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
Итого выплаты, млн р.															

Примечания.

*Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода.

**Остаток кредиторской задолженности предыдущего периода, подлежащий погашению в текущем году.

***50% выплачиваются в том же месяце, остальные 50% в следующем месяце.

**Бюджет общепроизводственных накладных расходов
на 20... г.**

Показатель	Предыдущий год (факт)	20... г. (план)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Запланированные прямые затраты труда, тыс. ч														
Ставки переменных накладных расходов, р./ч														
Итого планируемые постоянные накладные расходы, млн р.														
ПЛЮС														
Планируемые постоянные накладные расходы, млн р.														
В том числе:														
амортизация														
непрямые материалы														
энергетические ресурсы														
зарплата прочего производственного персонала с начислениями														
содержание и ремонт оборудования														
текущий ремонт основных производственных фондов														
прочие постоянные накладные														
Итого общие планируемые накладные расходы, млн р.														
МИНУС амортизация, млн р.														
Итого выплаты денежных средств по накладным расходам, млн р.														

Бюджет управленческих расходов на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
Запланированные продажи, млн р.															
Планируемые управленческие расходы, млн р. * В том числе: амортизация аренда содержание зданий и помещений зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала канцелярские расходы услуги связи командировочные расходы проценты за кредит налоги, включаемые в себестоимость прочие расходы															
Итого управленческие расходы, млн р.															
МИНУС амортизация, млн р.															
Итого к выплате по управленческим расходам, млн. р.															

Примечание. *Постоянные управленческие расходы запланированы с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц).

Бюджет прибыли (убытков) на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг, млн р.																
МИНУС Производственная себестоимость товарной продукции, работ, услуг Коммерческие расходы Управленческие расходы (без %)																
Итого прибыль (убыток) от реализации, млн р.																
Проценты к получению Проценты к уплате Доходы от участия в других организациях Прочие операционные расходы																
Итого прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности, млн р.																
Прочие внереализационные расходы Прочие внереализационные доходы																
Итого прибыль (убыток) отчетного периода																
Налог на прибыль – 35%; Использование прибыли																
Итого нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода																
Итого нераспределенная прибыль (убыток) от начала года, млн р.																

Прогноз активов баланса на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
1. Текущие активы															
Денежные средства.															
Краткосрочные финан- совые вложения.															
Дебиторская задолжен- ность:															
покупатели и заказчики по векселям к получе- нию															
авансы выданные															
прочие дебиторы															
Запасы:															
материалы прямые															
материалы (непрямые)															
незавершенное произ- водство															
готовая продукция															
прочие запасы															
Прочие текущие активы															
Итого текущих активов															
2. Постоянные активы															
Нематериальные активы															
Основные средства															
Незавершенные капи- тальные вложения															
Долгосрочные финансо- вые вложения															
Прочие внеоборотные активы															
Итого постоянных активов															
Итого активов															

Прогноз пассивов баланса на 20... г.

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	
3. Заемные средства															
Текущая задолженность															
Краткосрочные кредиты и займы															
Кредиторская задолжен- ность:															
задолженность за мате- риалы															
задолженность постав- щикам и подрядчикам															
прочая															
задолженность за пря- мой труд															
задолженность по оплате труда прочая															
задолженность перед бюджетом															
векселя к уплате															
авансы полученные															
прочие кредиторы															
Прочие текущие пассивы															
Долгосрочная задолжен- ность															
Долгосрочные кредиты и займы															
Прочие долгосрочные пассивы															
Итого заемные средства															
4. Собственные средства															
Уставный капитал															
Накопленный капитал															
Целевые поступления															
Реинвестированная при- быль*															
Убытки непокрытые: прошлых лет															
отчетного года															

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12			
Итого собственные средства																	
Итого пассивов																	

Примечание. *Считаем, что вся прибыль идет на пополнение оборотных средств.

**Прогноз отчета о движении денежных средств на 20... г.
(по основной деятельности)**

Показатель	Предыдущий год (факт)												20... г. (план)				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12			
Остаток денежных средств на начало периода																	
Поступление денежных средств от основной деятельности Выручка от реализации товаров, работ, услуг В том числе: от реализации текущего периода от реализации предыдущих периодов Авансы полученные от покупателей и заказчиков																	
Итого поступило денежных средств																	
Итого в наличии денежных средств																	

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20... г. (план)	
Выплаты денежных средств по основной деятельности															
Прямые материалы															
Прямой труд															
Общепроизводственные накладные:															
коммерческие															
управленческие															
Налог на прибыль															
Прочие выплаты															
Итого выплаты денежных средств															
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности*															

Примечание. *Дефицит денежных средств выражает потребность в краткосрочном финансировании основной деятельности, которая может быть покрыта за счет финансовой (получение кредита и пр.) или инвестиционной деятельности (реализация имущества и др.). Невозможность краткосрочного финансирования основной деятельности потребует пересмотра производственных показателей (планы, сроки оплаты, сроки инкассации).

**Прогноз отчета о движении денежных средств на 20... г.
(по инвестиционной деятельности)**

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20... г. (план)	
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности															

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20... г. (план)
Поступление денежных средств от инвестиционной деятельности														
Реализация основных средств														
Реализация прочих долгосрочных активов														
Прочие доходы от инвестиций														
Итого поступило денежных средств														
Выплаты денежных средств по инвестиционной деятельности														
Приобретение основных средств и нематериальных активов														
Вложения в капитальное строительство														
Приобретение ценных бумаг других предприятий														
Прочие инвестиции														
Итого выплаты денежных средств														
Увеличение (уменьшение) денежных средств от инвестиционной деятельности*														

Примечание. *Уменьшение денежных средств выражает потребность в краткосрочном финансировании инвестиционной деятельности, которая может быть покрыта за счет основной (инвестирование прибыли) или финансовой деятельности (получение кредита и пр.). Невозможность финансирования инвестиционных проектов и планов по реконструкции основных фондов.

**Прогноз отчета о движении денежных средств на 20... г.
(по финансовой деятельности)**

Показатель	Предыдущий год (факт)													20... г. (план)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности															
Увеличение (уменьше- ние) денежных средств от инвестиционной дея- тельности															
Поступление денежных средств от финансовой деятельности															
Получение краткосроч- ных кредитов и займов															
Получение долгосрочных кредитов и займов															
Размещение дополни- тельных акций															
Прочие поступления															
Итого поступило денеж- ных средств															
Выплаты денежных средств от финансовой деятельности															
Погашение кредитов и займов															
Выплата процентов за кредит*															
Краткосрочные финансо- вые вложения**															
Выплата дивидендов.															
Прочие выплаты															
Итого выплаты денеж- ных средств															

Окончание таблицы

Показатель	Предыдущий год (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	20...г. (план)
Увеличение (уменьшение) денежных средств от финансовой деятельности														
Остатки денежных средств на конец периода														

Примечания.

*Выплаты процентов за кредиты и займы учитываются по статье управленческих расходов и входят в денежный поток от основной деятельности.

**Временный излишек денежных средств от основной или инвестиционной деятельности можно разместить в высоколиквидных ценных бумагах и прочих краткосрочных финансовых вложениях.

Учебное издание

ФИНАНСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ)

Учебное пособие

Часть 2

Редактор и корректор *Л. В. Матвеева*

Компьютерная верстка *М. В. Брагиной*

Поз. 24. Подписано в печать 06.04.2016.

Формат бумаги 60 × 84¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 6,7. Усл. печ. л. 11,1. Заказ 167. Тираж 84 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии

Уральского государственного экономического университета



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УрГЭУ–СИНХ