

УДК 338.26

М.Ф. САЛАХИЕВА,

кандидат экономических наук, доцент

ГОУ ВПО "Казанский государственный финансово-экономический институт"

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье представлен комплексный подход к формированию системы внутрифирменного планирования в современных условиях, сформулированы проблемные аспекты согласования долгосрочных и краткосрочных целей, обоснованы направления разрешения возникающих противоречий. Особое внимание уделено развитию инструментов балансировки финансовых бюджетов предприятий в кризисных условиях.

Значимость планирования для предприятий, функционирующих в условиях нестабильности внешней среды, когда усиливаются риски снижения конкурентоспособности, потери платежеспособности или возникает угроза самому существованию предприятия, только возрастает. Это особенно характерно сейчас, когда все хозяйствующие субъекты вынуждены преодолевать последствия мирового финансово-экономического кризиса. По мнению большинства руководителей, управление компаниями в условиях кризиса, независимо от их размера, организационно-правовой формы, вида экономической деятельности, требует принятия обоснованных решений в области оптимизации денежных потоков: снижения затрат, работы с дебиторами, управления кредиторской задолженностью, стимулирования продаж. Успех антикризисных мер при этом во многом определяется их своевременностью и скоординированностью, что в свою очередь напрямую связано со сложившейся в докризисный период системой планирования на предприятии.

Система планирования каждого предприятия отличается структурой и содержанием плановой деятельности, то есть так называемой технологией планирования, но при этом имеет общую методологическую базу. В соответствии с общепринятыми принципами и методическими подходами, технологическая схема планирования для предприятий большинства отраслей

народного хозяйства складывается в следующей логической последовательности (рис. 1).

Для вновь создаваемых предприятий первичным плановым документом является бизнес-план, который впоследствии становится основой для формирования стратегического плана развития.

Несмотря на то, что в последние десятилетия менеджмент отечественных компаний серьезно пересмотрел свое отношение к стратегическому планированию, осознав его необходимость, именно этот вид планирования и в настоящее время остается наименее популярным. Во многом это связано с невысокой компетенцией руководителей предприятий и планово-экономического персонала в этой области. Поэтому имеющийся богатый инструментальный для проведения стратегического анализа и планирования используется в полной мере только при привлечении внешних специалистов-консультантов.

Стратегическое планирование предполагает обоснование целей и разработку стратегий развития на основе анализа ситуации, сложившейся вокруг и внутри предприятия, задает перспективные направления развития, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, инновационную, производственную и финансовую деятельности.

Средством реализации стратегических планов является тактическое планирование. Оно

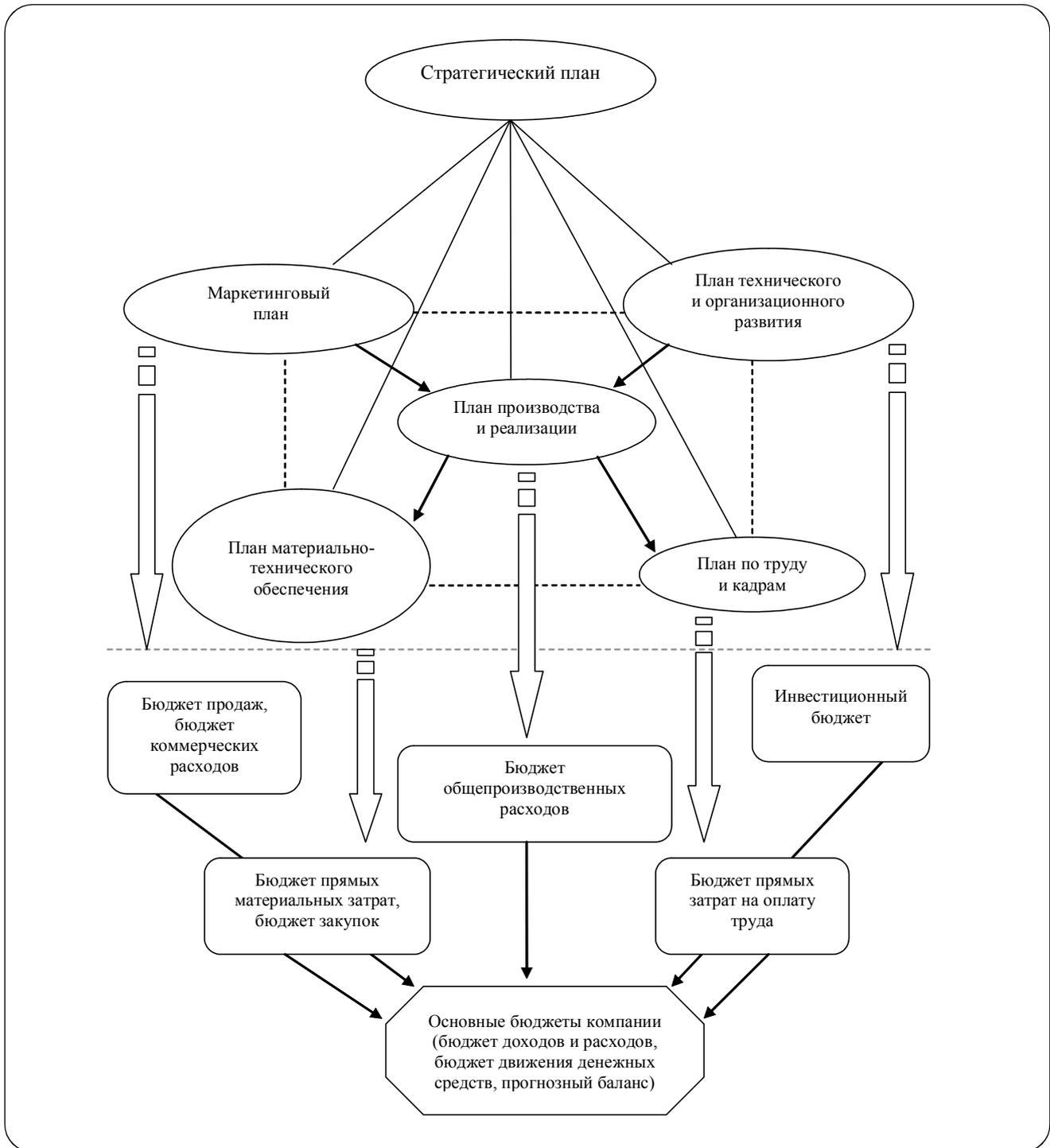


Рис. 1. Система планирования на предприятии

представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании ресурсного и рыночного потенциала.

Таким образом, тактическое планирование должно основываться в первую очередь на данных, полученных в результате процесса стратегического планирования. На основе этих данных формируются маркетинговый план и план технического развития и организации производства.

Маркетинговое планирование предусматривает планирование ассортимента продукции, сбыта и распределения, стимулирования продаж, финансовых показателей, кадрового обеспечения.

Текущий (годовой) план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение таких вопросов, как проведение маркетинговых исследований, реализацию продуктовой, ценовой, товарораспределительной и коммуникационной политики [1]. Результатом разработки маркетингового плана является сформированный портфель заказов на плановый период и обоснованная величина коммерческих расходов (расходы, связанные с маркетинговой деятельностью).

Одновременно с разработкой маркетингового плана специалистами формируется и план технического и организационного развития предприятия, являющийся средством реализации инновационной и инвестиционной стратегии предприятия. Инновационная деятельность предприятия не ограничивается только созданием нового продукта, но также предполагает изменения в применяемых технологиях, в структуре основных фондов предприятия, в организации труда и управления. Таким образом, обеспечивается обновление, развитие конкурентоспособных производственных мощностей предприятия.

В зависимости от стратегических установок, структуры предприятия, кадровых, финансовых и других возможностей предприятия план технического развития и организации производства может содержать следующие подразделы:

- план создания, освоения новых видов продукции и повышения качества уже выпускаемой на предприятии продукции;
- план научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- план организационно-технических мероприятий;
- план капитального строительства [1].

На основе разработки плана технического и организационного развития предприятия формируется инвестиционный план, в котором учитываются необходимые капиталовложения и источники их финансирования.

Вся совокупность мероприятий, предусмотренных в маркетинговом плане и плане технического и организационного развития, подлежит дальнейшей детализации в оперативных планах подразделений с указанием сроков, исполнителей и требуемых ресурсов.

В свою очередь, формирование производственной программы предприятия основывается на результатах маркетингового планирования и плана технического и организационного развития. Так, портфель заказов, сформированный по результатам выполненных рыночных исследований и предварительной работы с клиентами, а также рассчитанные величины производственных мощностей предприятия, с учетом их запланированного обновления, являются главными ограничителями плана производства и реализации продукции.

План производства и реализации продукции, представленный в виде производственной программы, – это обоснованный детальный план, характеризующий объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров, выполнения работ и оказания услуг.

Именно на основе производственной программы формируются ресурсные планы предприятия. Укрупненно они могут быть представлены планом материально-технического обеспечения и планом по труду и кадрам.

В плане материально-технического обеспечения определяется потребность в материальных ресурсах, планируется их закупка и поставка. Данный план составляется с учетом конкурентов, поставщиков, условий которые обеспечивают государственные и муниципальные органы власти в рамках данной деятельности. В плане по труду и кадрам определяется численность персонала с учетом изменений, предусмотренных планом технического и организационного развития, а также рассчитывается плановый фонд заработной платы по отдельным категориям работников и в целом по предприятию.

Заключительным в структуре тактического плана является финансовый план предприятия, для формирования которого сводятся затраты, рассчитанные по всем разделам тактического плана, составляется смета затрат предприятия, калькулируется себестоимость продукции, а также учитываются поступления по планируемым видам деятельности. Таким образом, процесс составления финансового плана предполагает формирование плана по себестоимости, плана по финансовым результатам, определяются направления распределения прибыли.

Тактический план предприятия составляется на период до двух лет и является основой оперативного планирования, разрабатываемого не только с учетом годовой производственной программы и ресурсных планов предприятия, но и на основе бюджетных ограничений.

Содержанием оперативно-производственного планирования является формирование на основе тактического плана предприятия оперативных – месячных, декадных, суточных, сменных и часовых планов и графиков по отдельным цехам, а внутри цехов – по производственным участкам, бригадам, рабочим местам.

Оперативное планирование осуществляется в два этапа. На первой стадии осуществляется оперативно-календарное планирование, где распределяются годовые плановые задания по производственным подразделениям и срокам выполнения, разрабатываются сменно-суточные задания и согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями. На второй стадии, именуемой диспетчирование, осуществляется контроль хода производства, выпуска продукции, расхода ресурсов и организация выполнения оперативно-календарных планов.

На стадии оперативно-производственного планирования обеспечивается гибкость с точки зрения сбоев в производстве и изменения рыночных факторов. Именно на данном этапе возможно совмещение всех основных функций управления для осуществления активного мониторинга условий хозяйствования в целях принятия своевременных управленческих решений и контроля за их выполнением на местах.

Представленная последовательность разработки планов универсальна и абсолютно нова. Техпромфинплан, детально обосновывавший деятельность советских предприятий и успешно забытый современными экономистами, обеспечивал слаженную работу сложнейших экономических систем именно в результате комплексного подхода к разработке каждого раздела плана. Детализация и количество разделов, естественно, отличались от представленной выше, что связано как с особенностями каждого предприятия, так и более высокой определенностью исходных данных для его разработки. Однако сама идея довести планы предприятия до каждого рабочего места, исполнителя раньше реализовывалась более успешно.

В современных условиях большим препятствием для успешного корпоративного планирования является отсутствие действенного инструментария оперативного планирования: устаревшая нормативная база планирования – в лучшем случае, а скорее ее отсутствие; разрозненность плановых и учетных форматов; нечеткие требования к движению информационных потоков по процессам, функциям и т.д.

Следует отметить, что наиболее распространенным инструментом краткосрочного финансового планирования в течение последних десятилетий считается бюджетирование, которое по своей сути является технологией оперативного управления (соответственно предполагает реализацию всех функций управления) предприятием на основе разработки бюджетов для каждого элемента финансовой структуры предприятия.

Проведенный нами анализ опыта постановки и реализации системы бюджетирования на ряде предприятий показал, что неудачи во многом связаны не с самой методологией планирования, а с процессом внедрения данной управленческой технологии. Для финансового менеджмента нет проблем рассчитать основные бюджеты компании, но есть организационные сложности получить корректные данные операционных и вспомогательных бюджетов, поскольку их разработка возложена не на соответствующие функциональные подразделе-

ления, а, например, на бухгалтерию. Нерегламентированность выполнения плановых функций, отсутствие четко выстроенной вертикали поступления и передачи необходимой для планирования информации, разные формы представления данных, несоответствие алгоритмов расчета плановых финансово-экономических показателей с учетными – эти и многие другие факторы снижают эффективность бюджетирования как метода финансового планирования компании. При этом именно бюджетирование, основанное на качественно сформированной финансовой модели компании и охватывающее все элементы финансовой структуры, рассматривается как наиболее действенный инструмент эффективного управления в условиях нестабильности.

Современное планирование как краткосрочное, так и долгосрочное должно иметь антикризисный характер. Повышение долгосрочной стабильности компании обеспечивается через формирование корпоративной и функциональных стратегий, выработку тактических мер, формализованных, как правило, в маркетинговом плане и плане технического и организационного развития компании.

Достижению устойчивости компании в краткосрочном периоде способствует взаимосвязанная система тактического и оперативного финансового планирования как текущей хозяйственной деятельности, так и инновационно-инвестиционной, предусмотренной долгосрочным планом. Здесь следует отметить проблему противоречия целей предприятия в долгосрочном и краткосрочном аспекте. Так, если критериями стабильности в долгосрочной перспективе являются повышение общей эффективности и финансовой устойчивости компании, то в краткосрочной перспективе, особенно в условиях нестабильности, реализация инвестиционных проектов для достижения долгосрочных целей приводит к повышению финансовой зависимости, а впоследствии и к снижению общей платежеспособности компании. Если же менеджмент компании ориентирован только на обеспечение выживания компании через поддержку текущей платежеспособности, то, оче-

видно, потенциал развития компании не может быть реализован в полной мере.

Считаем, что разрешение данного "конфликта целей" возможно:

1) при реализации взаимосвязанного комплекса управленческих функций: анализ, планирование, мотивация, контроль. Планы строятся не с "чистого листа", а "от достигнутого" – на основе качественного анализа полученных результатов корректируются долгосрочные и среднесрочные планы и формируются новые краткосрочные планы. Процесс реализации планов обеспечивается через адекватную выполняемым функциям и полномочиям ответственных систему мотивации, а контроль выполнения обеспечивается не только по завершении планового периода, но и на этапе составления и реализации запланированных мероприятий;

2) в случае, когда критерием принятия решений как при разработке, так и при корректировке планов является положительная динамика показателей финансового плана, которая оценивается по результатам: план-фактного анализа за прошлый период; сравнения текущих данных с плановыми; оценки влияния запланированных мероприятий на плановый уровень дефицита (профицита) компании;

3) в случае, когда достоверность и качество показателей финансового плана обеспечивается действенной системой тактического и оперативного планирования, соответствующей всем принципам внутрифирменного планирования в целом и антикризисного планирования в частности¹. В целях достижения стратегических целей компании и обеспечения стабильной текущей деятельности компании ключевая роль отводится тактическому планированию, о структуре которого говорилось ранее. Все разделы тактического плана разрабатываются на год, а показатели на более короткие периоды определяются на "скользящей основе", отражаются в операционных и основных бюджетах компании.

¹ Принципы антикризисного планирования представлены в [2].

Финансовый план компании должен обеспечить сбалансированность финансовых бюджетов по показателям доходности, платежеспособности и структуры баланса. Набор показателей, на которые должен быть ориентирован финансовый план, зависит от целей компании. К наиболее значимым критериям сбалансированности бюджета финансовый менеджмент компаний относит, как правило, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов компании, сальдо чистого денежного потока, показатели эффективности и рентабельности инвестиций, уровень операционного и финансового левериджа [3]. В дополнение к финансовым показателям возможно применение и нефинансовых критериев. Интересен подход к выбору оптимального бюджета компании "М-РЦБ", которая использует несколько критериев: рентабельность собственного капитала, коэффициент текущей ликвидности, величина чистой прибыли и нефинансовый критерий – соответствие бюджета стратегии компании [4].

При планировании в кризисных условиях целесообразно ориентироваться на указанные выше критерии, однако их приоритетность приходится пересматривать. Стратегические планы успешной в докризисный период компании остаются неизменными, но количественные измерения поставленных целей должны быть скорректированы с учетом сложившихся условий. В связи с этим в процессе формирования плановых показателей в построенной финансовой модели компании следует рассмотреть различные варианты развития событий с учетом изменившихся критериальных значений показателей и их значимости. Балансировка показателей при составлении основных бюджетов выполняется с применением таких финансовых инструментов, как бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом, модель Du Pont, анализ чувствительности [3].

В дополнение к отмеченным ранее критериям сбалансированности бюджетов и применяемых инструментов балансировки, считаем целесообразным рассмотреть возможность применения матричного метода анализа для обес-

печения превентивного контроля платежеспособности и оценки корректности использования источников средств.

Данный метод предполагает формирование матричного баланса по результатам разработанных финансовых бюджетов для контроля платежеспособности компании. Аналитическая ценность матричного баланса заключается в наглядном представлении взаимосвязи источников финансирования с конкретными статьями активов. Для составления матричного баланса определяется приемлемая последовательность использования собственных и заемных источников для финансирования внеоборотных и оборотных активов компании². То есть для каждой группы активов, исходя из целесообразности и экономической природы осуществляемых хозяйственных операций, а также с учетом прав и полномочий, которыми обладает предприятие, обосновываются свои "нормальные" источники. Если в результате построения статичных (на начало и конец планового периода) и динамичного (разностного) балансов выявлены отклонения в виде недостатка нормальных источников, либо нецелевого их использования, то следует провести корректировки внутри матричных балансов и результаты отразить в окончательном бюджете движения денежных средств. Например, влияние внешних кризисных явлений также отражается и на деятельности устойчивых предприятий. В первую очередь это отражается на снижении запланированных объемов продаж, что увеличивает складские запасы готовой продукции, и соответственно, приводит к росту кредиторской задолженности. Вторая проблема, которая может возникнуть и одновременно с первой, – значительный рост дебиторской задолженности, что сказывается на недостатке свободных денежных средств и вновь обеспечивает рост кредиторской задолженности. Каким образом данная ситуация может быть разрешена на этапе финансового планирования?

² Алгоритм построения матричного баланса подробно представлен в [5].

В матричном балансе недостаток средств на формирование оборотных активов будет указывать на необходимость изменения структуры источников и направлений их использования. Балансировка может быть рассмотрена с точки зрения привлечения краткосрочных кредитных ресурсов, изменения сроков погашения кредиторской и дебиторской задолженностей, сокращения запасов товарно-материальных ценностей в связи с распродажей складов и (или) сокращения объемов производства. Анализ формирования статей внеоборотных активов может также показать нецелесообразность увеличения объемов незавершенного строительства или осуществления долгосрочных финансовых вложений за счет собственных источников и перенаправить их для обеспечения оборотных активов (покрытия запасов, дебиторской задолженности), а долгосрочные займы использовать на поддержание основных фондов путем проведения капитального ремонта, а не их обнов-

ления. Таким образом, выполнение вариантных расчетов позволит принять решение относительно приемлемых для компании антикризисных мер, а их последующее отражение в соответствующих разделах тактического и оперативного планов – их качественную реализацию.

Список литературы

1. Внутрифирменное планирование: учебник / науч. и общ. ред. С.Н. Абдуллина, Р.А. Бурганова, М.Ф. Салахитова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2009. – 344 с.
2. Сироткин Д., Зинина И. Как компании составляют свои бюджеты в условиях неопределенности. Результаты исследования // Финансовый директор. – 2009. – № 3. – С. 28–33.
3. Кобенко А. Как сбалансировать бюджет // Финансовый директор. – 2004. – № 9.
4. Ивахник Д., Твердохлеб А. Выбор оптимального бюджета // Финансовый директор. – 2005. – № 6 – С. 19-24.
5. Адамайтис Л.А. Анализ финансовой отчетности. Практикум: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2007 – 400 с.

В редакцию материал поступил 27.04.10.

Ключевые слова: система планирования, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование, критерии сбалансированности финансовых бюджетов, матричный баланс.
