

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -  
полные тексты  
На сайте электронной библиотеки  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)

ы на заказ  
.shtml

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Диссертации и научные работы
2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

ЛЮБАЯ тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

**БЮДЖЕТНОЕ  
Е ВЫСШЕГО  
ЗОВАННЯ  
ИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Я»**

**Кафедра «Финансы и кредит»**

**В.Л. Киреев**

**Финансовая политика фирмы**

**Учебное пособие**

**Москва – 2011**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

**Кафедра «Финансы и кредит»**

**В.Л. Киреев**

**Финансовая политика фирмы**

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве  
учебного пособия для студентов IV курса  
специальности «Финансы и кредит»

[Ручной рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Сайт-визитка - лучший старт интернет-бизнеса](#)

[Дистанционное обучение созданию сайтов](#)

Москва – 2011

**Дополнительные материалы:**

- для рефератов;
- преподавателям для повышения квалификации.

В данном пособии рассматриваются различные бизнес-стратегии, способствующие улучшению финансового состояния предприятия, практическое использование SWOT-анализа, методы оценки эффективности существующего портфеля бизнесов фирмы, моделирование финансовой структуры коммерческой организации, расчет перспективного порога рентабельности и зоны финансовой безопасности, порядок подготовки операционных, вспомогательных и основных бюджетов фирмы. Настоящее пособие предназначено для студентов вузов, специализирующихся на финансовых вопросах.

Рецензенты:

В.И. Лукашев, д.э.н., профессор кафедры «Инновационных технологий»  
МИИТа

Н.А. Новицкий, д.э.н., зав. сектором инвестиций в инновационное развитие  
Института экономики РАН

© ФГБ ОУ ВПО «Московский государственный университет путей  
сообщения», 2011

Сводный план 2011 г., поз. 281

Киреев Владислав Леонидович

---

Подписано в печать  
Усл. - п.л. –

Тираж – 100 экз.  
Формат – 60x84/16

Заказ

---

127994, ул. Образцова, д. 9, стр. 9. Типография МИИТ

## Введение

Рыночная экономика существенно изменила методологию финансового планирования, место и роль финансов в хозяйственном механизме управления предприятием. Усилилась их стимулирующая роль в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Финансовые планы перестали носить директивный характер. Процессы формирования, распределения и использования фондов денежных ресурсов стали исключительной прерогативой самих предприятий. Новая методология финансового планирования и контроля упорядочила финансовые взаимоотношения между субъектами хозяйствования и бюджетом. В этом отношении процедуры финансового планирования упростились.

В то же время значительно повысилась ответственность финансовых работников предприятий за качество принимаемых плановых решений. Увеличился риск при формировании стратегии развития предприятия: работать прибыльно или стать банкротом. Поэтому эффективность использования финансовых ресурсов стала главным критерием при выработке стратегии и тактики ведения хозяйственной деятельности, отборе тех или иных инновационных мероприятий, принятии инвестиционных решений.

Рыночная концепция управления предприятиями вызвала подлинный интерес руководителей и специалистов к зарубежным моделям финансового планирования. Владение этими моделями, средствами и методами финансового планирования вошло в число основных профессиональных требований, предъявляемых к руководителям и специалистам предприятий и объединений.

Анализ зарубежной и отечественной практики хозяйствования показывает, что рыночные механизмы регулирования экономики не отвергают идею планирования. Скорее, наоборот, в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры, обусловленной динамизмом внешней среды, в которой работают предприятия, значение планирования возрастает. Любое

хозяйственное решение, принимаемое в условиях риска, требует тщательного технико-экономического обоснования и прогнозирования как будущего результата, так и условий его реализации, что можно осуществить только с помощью средств и методов планирования. Поэтому изучение теории и практики внутрифирменного планирования занимает важное место в подготовке специалистов финансового профиля.

Российские коммерческие организации имеют большой опыт прогнозной и плановой работы, разработки различных технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности проектов, который не следует игнорировать. Однако использование в современных условиях теорий, утративших экономическую актуальность, неизбежно приводит к кризису менеджмента многих отечественных предприятий. Очевидно, что изменение условий хозяйствования обуславливает необходимость формирования системы планирования на основе анализа российской практики и достижений мировой экономической мысли. При этом особое внимание следует уделять организационному и методологическому аспектам финансового планирования.

К сожалению, в настоящее время в большинстве коммерческих организаций отсутствует финансовое планирование, а принимаемые руководством решения по организации финансово-хозяйственной деятельности не обосновываются соответствующими расчетами и носят интуитивный характер. В известной степени внимание к составлению финансовых планов на предприятиях нашей страны было ослаблено из-за подавляющего влияния внешних сил и обстоятельств: высокой инфляции, финансовых кризисов, частых изменений и корректировок нормативно-правовой базы организаций, разрыва хозяйственных связей и прочего.

Во многих коммерческих организациях плановая работа осуществляется только на короткий промежуток времени (3 месяца) и сводится к определению более или менее точного размера авансовых взносов налоговых платежей. Однако слишком короткий горизонт планирования со временем

превращается в барьер для развития бизнеса и ведет к акцентированию внимания на текущих проблемах. Поэтому еще большее значение следует придавать стратегическому и перспективному планированию. В этой связи является позитивной эволюция поведения российского бизнеса – завершилась волна передела собственности и контроля, компании реализуют новые стратегии развития, ориентированные не на месяц или квартал, а на годы.

Несмотря на назревшую необходимость, на российских предприятиях практически отсутствуют планирование и контроль по центрам финансовой ответственности. Вместе с тем, этот способ позволяет осуществлять эффективный контроль путем делегирования ответственности на уровень отдельных структурных подразделений, проводить оперативный анализ производственных результатов и определять слабые места производства. Кроме того, такой подход дает возможность держать руководство коммерческой организации в курсе того, на каких участках производства не удается достигнуть плановых показателей.

С течением времени процесс финансового планирования претерпел существенные изменения как с точки зрения постановки задач, так и с точки зрения методов их решения. Необходимо отметить, что методы финансового планирования, начиная с 70-х годов XX века, обогащаются и совершенствуются ускоряющимися темпами. Главную роль в этом процессе играют два фактора: экономические кризисы последних десятилетий, заставившие экономистов и менеджеров разных стран изыскивать новые адекватные методы управления, а также быстрое распространение информационных технологий, являющихся неотъемлемой частью инструментария финансового менеджера.

Очевидно, что только самые современные технические достижения и использование имеющегося мирового опыта позволяет превратить финансовый план в научно обоснованный документ, разработанный по всем правилам индикативного реагирования на множественные изменения среды.

К решению поставленных задач следует подходить комплексно с учетом улучшения системы управления коммерческой организацией, активизации действенности финансовых рычагов для более полного и эффективного использования ресурсного потенциала предприятия.

В настоящей работе прослеживается тесная взаимосвязь финансового планирования и бухгалтерского учета. Невозможно стать хорошим специалистом в области управления финансами, не владея основами бухгалтерского учета. В современном бизнесе для принятия обоснованных финансовых решений необходимо понимать логику формирования исходных данных, полученных на основе анализа бухгалтерской информации.

Всегда нужно помнить, что внутрифирменное бюджетирование – это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование – это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям. Проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования в фирмах ведущих стран мира были решены 25-30 лет назад, хотя совершенствование системы бюджетирования продолжается до сих пор. Если менеджеры высшего звена на Западе говорят о курсе акций, кредитных рейтингах и прочих сугубо финансовых вопросах, то большинство российских генеральных директоров обсуждают между собой производственные процессы, проблемы технической модернизации и социальные аспекты развития. В лучшем случае речь идет о неплатежах, налогах или своевременной выплате зарплаты. Это обстоятельство наглядно характеризует состояние приоритетов в управлении отечественного и зарубежного бизнеса.

## Глава I. Содержание финансовой политики фирмы

Под финансовой политикой подразумевается совокупность мероприятий по формированию и использованию финансовых ресурсов для достижения поставленных целей. Финансовая политика подразделяется на государственную и внутрифирменную. Она задает направление финансовой деятельности.

Финансовый рынок предоставляет определенные возможности для применения капитала хозяйствующих субъектов, включая производство, вложения в банки, приобретение ценных бумаг, недвижимости и т.д. В этих условиях возникают вопросы, связанные с управлением финансами предприятия, которые являются предметом деятельности финансового менеджера.

Финансовую политику фирмы **определяют** учредители и собственники, а **организует** финансовое руководство. Исполнителями финансовой политики являются финансовые службы, производственные структуры, подразделения и отдельные работники предприятия.

Финансовая политика связана с распределением и перераспределением денежной формы вновь создаваемого продукта. Она должна быть направлена на создание условий для увеличения базы распределения – финансовых ресурсов (капитала) фирмы.

Финансовая политика заключается в постановке целей и задач финансового управления, а также в определении и использовании методов и средств их реализации, в постоянном контроле, анализе и оценке соответствия происходящих процессов намеченным целям. Финансовая политика проявляется в системе форм и методов мобилизации и оптимального распределения финансовых ресурсов, определяет разработку и выбор финансовых механизмов, способы и критерии оценки эффективности и целесообразности формирования, направления и порядок использования финансовых ресурсов.



## 1.1. Стратегия и тактика финансовой политики

Решения, определяющие финансовую политику, подразделяют на краткосрочные и долгосрочные. Мероприятия по организации и использованию финансов рассматриваются как **краткосрочные**, если рассчитаны на период **не более 12 месяцев** или период продолжительности операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Они нацелены на принятие текущих решений и на управление в режиме реального времени. Финансовые решения и мероприятия, преследующие цель достичь определенных результатов за период **более 12 месяцев** и превышающих операционный цикл, относят к **долгосрочной** политике.

Принципы формирования краткосрочной и долгосрочной политики взаимосвязаны. Краткосрочные решения в области финансов должны согласовываться с долгосрочными целями и способствовать их достижению. Такие соотношения тесно связаны с вопросами стратегии и тактики в финансовой политике.

Вся человеческая жизнь, несмотря на однозначность ее конца, – это борьба с неопределенностью. Мы стараемся уменьшить неопределенность в той сфере, которая зависит от нас: выбираем надежных друзей и коллег; оборудуем жилище, защищающее нас от капризов погоды; создаем определенные запасы и накопления на случай непредвиденных ситуаций и т.д.

Особенно наглядно борьба стихийности и упорядоченности проявляется в экономике. С одной стороны, неопределенность внутренне присуща экономической деятельности. Более того, непредсказуемость – это не досадное обстоятельство, а фактор экономического роста и прогресса, возможность для движения капиталов. В конечном счете, именно неопределенность является источником прибыли. С другой, – любая фирма для нормального сбалансированного развития должна иметь четкие и конкретные цели роста, распределять всегда **ограниченные ресурсы** в соответствии с установленными приоритетами.

**Стратегия** (от греческого *strategia* – избранный на период войны руководитель сухопутных или морских сил). Толковый словарь иностранных слов дает следующее объяснение прилагательному стратегический: существенный, важный для достижения общих **генеральных целей** на каком-либо этапе. Стратегией финансовой политики называют систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйствующих субъектов, исходя из сложившейся рыночной конъюнктуры и планируемых результатов. Стратегия – это искусство бизнес-предвидения, основанное на научно-обоснованных финансовых прогнозах. При этом выделяются приоритетные цели и задачи развития различных направлений хозяйственной деятельности и методы их реализации. Среди важнейших особенностей стратегического финансового планирования необходимо отметить следующие:

1) стратегическое планирование охватывает наиболее значимые стороны деятельности фирмы и поэтому является прерогативой **высшего руководства**;

2) это **творческий процесс**, в котором очень мало повторяющихся, рутинных процедур. Центральный вопрос финансового планирования – правильный выбор приоритетов перспективного развития, определение очередности решения существующих проблем;

3) это планирование на относительно **длительный срок** (как правило, несколько лет);

4) это элемент общей системы внутрифирменного планирования (правда один из важнейших), с которого начинается работа над плановыми показателями.

Стратегическое финансовое планирование затрагивает три ключевые сферы деятельности коммерческой организации: выработку и осуществление стратегии развития и поведения во внешней среде, перспективную политику

в отношении создаваемых фирмой продуктов (услуг) и линию поведения применительно к формированию персонала предприятия. **Главная задача финансовой стратегии – обеспечить рост капитализации фирмы, ее рыночной стоимости.**

**Тактика** (от греческого *taktika* – теория и практика подготовки и ведения боя). Тактикой финансовой политики называют совокупность приемов и форм предпринимательской деятельности, направленных на достижение того или иного этапа финансовой стратегии, применяемых в соответствии с конкретными ситуациями, возникающими при осуществлении стратегии. Общее требование, предъявляемое к тактике, – способствовать реализации выбранной стратегии. Другими словами, – финансовая тактика – это текущие оперативные действия фирмы, подчиненные стратегическим целям и задачам финансовой политики. Финансовая тактика концентрируется на решении трех взаимосвязанных задач: 1) обеспечение платежеспособности организации; 2) поддержание ликвидности; 3) повышение прибыльности.

Не следует понимать временные тактические отступления от стратегических целей как препятствие стратегии, если в более отдаленном периоде они принесут большой эффект. Например, при реализации цели максимизации прибыли на длительный период развития предприятия может потребоваться увеличение расходов и снижение прибыли в краткосрочной перспективе, что не противоречит, а способствует оптимальному осуществлению финансовой стратегии. Не вызывает сомнений утверждение о том, что для расширения рынка, гарантирующего увеличение прибыли в долгосрочном периоде, может потребоваться увеличение инвестиционных расходов, а значит, и снижение прибыли в текущем периоде.

Было бы неверным отличать стратегию и тактику по установленному для всех случаев сроку выполнения финансовых программ. В реальных условиях сроки стратегии и тактики могут меняться в зависимости от уровня стабильности экономики. В неустойчивой экономике с частыми изменениями

основных параметров время стратегических решений сокращается до периода, в течение которого продолжается развитие прогнозируемого процесса, его жизненный цикл. За стратегический период также может быть принят условный интервал времени, в течение которого прогноз о предполагаемых результатах может быть исполнен с достаточной вероятностью. Таким образом, понятие длительности стратегического периода является относительным. Все зависит от стабильности рынка, частоты изменений его условий, жизненного цикла рассматриваемого процесса.

Главная особенность стратегических целей фирмы заключается в том, что они представляют собой глобальный критерий системы, в качестве которого выступает улучшение ключевых показателей предприятия, например максимизация доли рынка, рентабельности, прибыли и т.д. Поэтому особенностью стратегии является качественная последовательность действий и состояний, используемых для достижения целей организации. Стратегические решения имеют существенные последствия. Такие цели чаще всего – объект долгосрочной финансовой политики.

## **1.2. Элементы финансовой политики**

Финансовая политика – это сложное обобщающее понятие, включающее финансовые отношения, финансовые рычаги, финансовые методы, правовое и информационно-методическое обеспечение финансового управления.

**Финансовые отношения** – это принципы и система взаимодействия сторон бизнеса в процессе инвестирования, кредитования, налогообложения, страхования, применения финансовых рычагов и т.д. Законодательная и нормативная базы устанавливают правила финансового управления и ведения финансовых операций, права и обязанности руководства и исполнителей в финансовых отношениях фирмы.

**Финансовые рычаги** представляют собой набор финансовых показателей, способов, приемов и средств воздействия управляющей

системы на хозяйственную деятельность организации. К ним относят: прибыль, доход, цену, заработную плату, проценты, дивиденды, финансовые санкции и т.п.

**Финансовые методы** включают бухгалтерский учет, финансовый анализ и мониторинг, финансовое планирование и бюджетирование, финансовый контроль и регулирование.

Бухгалтерский учет обеспечивает финансовую политику необходимой информацией. Финансовый анализ является главным инструментом построения и оценки финансовой политики, выявления тенденций, измерения пропорций, планирования, прогнозирования, определения воздействующих факторов, исчисления их влияния на результат, выявления неиспользованных резервов. На основе анализа делают экономически обоснованные выводы и разрабатывают рекомендации по совершенствованию управления производственной системой. Финансовый мониторинг (мониторинг финансового состояния) – система непрерывного контроля и анализа финансового состояния и результатов работы предприятия.

Методы бюджетирования образуют систему построения и проведения финансовой политики, выраженную в планах и прогнозах в количественной оценке. Финансовый контроль позволяет проверять сохранность капитала, определять соответствие реальных процессов целям финансовой политики, устанавливать ответственность за нарушение финансовой дисциплины. Регулирование обеспечивает своевременное внесение необходимых корректировок в проводимую финансовую политику, что создает условия для достижения поставленных целей и задач.

### **1.3. Финансовая политика и информация**

Построение обоснованной финансовой политики невозможно без необходимой информации. Основа эффективного функционирования системы управления – качество информированности руководства.

Формируемая финансовая политика и принимаемые на ее основе решения напрямую зависят от уровня и качества информационного обеспечения.

С развитием и усложнением рыночных отношений качественная информация приобретает все большее значение в финансовом управлении. При плохой организации информационного обеспечения управление зависит от неизвестных обстоятельств, искаженных данных, а также субъективных интересов сотрудников, когда руководителю докладывают не то, что действительно нужно. Интересы сотрудников аппарата, идущие вразрез с интересами предприятия, уничтожили не одну организацию. Руководитель фирмы должен иметь информацию по следующим вопросам:

- о принятых целях деятельности предприятия;
- о стратегии и тактике руководства, осуществляемых на данном этапе развития;
- об основных процессах в макросреде, касающихся деятельности организации;
- о состоянии и изменениях, происходящих в непосредственном окружении;
- о состоянии фирмы на текущий момент и прогнозе развития на плановый период;
- об основных возможных предложениях по стратегическому партнерству и проведению хозяйственных операций.

Структурированная информация, необходимая для обеспечения деятельности предприятия, образует информационную базу данных. Вся анализируемая информация делится на **внутреннюю** и **внешнюю**. Внутренние данные формируются на основе сведений, характеризующих процессы, протекающие внутри организации. Внешняя информация описывает состояние рыночной среды, условия, в которых работает фирма, включая деловых партнеров, конкурентов, государственные органы, товарные и финансовые рынки и их участников.

Для эффективной работы фирмы следует постоянно расширять базу данных и совершенствовать ее структуру. Руководство предприятия при решении каждой бизнес-задачи должно изучать потребность в информации; постоянно ориентироваться, в каких сведениях организация испытывает недостаток, какая важная неизвестная высшим менеджерам информация существует во внешней среде, какие данные необходимо получать и с какой периодичностью. Такой подход позволяет принимать меры по выявлению и получению недостающей информации. Руководству необходимо также определить способ обработки данных, методы их анализа, периодичность и форму представления результатов исследования, определить круг лиц, занимающихся анализом, и тех, кто должен готовить решения, установить способы и сроки их принятия.

Только осмысленное регулирование информационного процесса позволит создать эффективную систему управления. Если информационный процесс неуправляем и система формируется неосознанно, она ориентирована только на нужды сегодняшнего дня, вместо систематизированной базы данных руководство будет иметь разрозненные информационные массивы с существенными пробелами. Используя такую фрагментарную неполную информацию, многие менеджеры стремятся принимать оптимальные решения на основе интуиции.

Для решения проблемы формирования качественной информационной базы необходим управленческий учет. **Управленческий учет** представляет собой интегрированную систему информационно-аналитического обеспечения процессов управления бизнесом. Он базируется на плановой, нормативной, технологической, отчетной и расчетно-аналитической информации. Функции управленческого учета не ограничиваются лишь сбором и фиксацией данных, а предусматривают также процессы обработки информации, выявление и получение недостающих сведений, моделирование информационных массивов прогнозного и стратегического характера для целей управления при отсутствии таких данных в известных источниках.

Современные методы и системы управленческого учета и анализа позволяют компенсировать недостаток информации, создавать новую, не существующую в готовом виде информацию посредством специальных моделей аналитической обработки данных, прогнозирования, имитационного моделирования, экспериментирования, описательных сведений, накопленных практиками в области экономики и управления, опытных суждений и оценок специалистов по соответствующим направлениям и т.п.

Несмотря на огромные достижения в совершенствовании средств информационного обеспечения, проблема качества, полноты и достоверности используемых данных остается весьма актуальной. Главными в информационном обеспечении считаются проблемы формирования базы данных о внешней среде, к которым относят:

1. **Частичность информации.** В ряде случаев руководители фирмы располагают не всеми сведениями по изучаемому вопросу, а только частью.

2. **Недостоверность информации.** Часть данных (особенно в некоторых средствах массовой информации и Интернете) представляется сомнительной, а в ряде случаев и ложной. При отсутствии иных более достоверных источников приходится учитывать такую информацию с поправкой на неточность.

3. **Противоречивость информации.** Достаточно часто одни источники сведений противоречат другим, причем нельзя однозначно определить достоверный источник.

4. **Избыточность информации.** Такая ситуация возникает, когда данные слишком подробны и требуют больших усилий и затрат на выделение из них части, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений.

5. **Разнородность информации.** Накапливаемые сведения поступают на предприятие в различном виде. Достаточно сложно организовать унификацию таких данных для дальнейшего хранения и обработки по единой технологии. Поэтому формирование и поддержание фирменной



информационной базы – задача непростая. Процесс накопления информации требует времени, знаний, необходимых технических средств и квалифицированного персонала. Для оптимального информационного взаимодействия требуется рациональное проектирование базы данных и эффективное управление информационными потоками. Функция управления информацией включает в себя систематизированное накопление, создание, хранение различных сведений, поиск и выборку требуемых данных по разнообразным признакам и критериям, периодический просмотр отдельных массивов информации и их реорганизацию.

Создание информационной базы данных фирмы – это задача **стратегическая** и решается она в рамках стратегического плана развития организации и в зависимости от выработанных стратегий совершенствования бизнеса. Правильно спроектированная и построенная система информации перестает быть накладными расходами и превращается в стратегическое средство повышения эффективности бизнеса.

Последнее положение можно проиллюстрировать следующим историческим примером, который стал уже классическим. Во время наполеоновских войн банкирский дом Ротшильдов для осуществления различных финансовых операций организовал не имевшую ранее аналога в истории информационно-курьерскую службу, которая продолжала исправно функционировать и в последующие годы. Наличие такой службы позволило Натану Ротшильду (английская ветвь) на рассвете 20 июня 1815 г. намного раньше других узнать о поражении Наполеона при Ватерлоо. Курьер Ротшильдов на восемь часов опередил всех остальных, даже посланца самого герцога Веллингтона.

Однако самое интересное произошло потом. Натан Ротшильд отправился на фондовую биржу, встал на привычном месте у колонны и начал продавать в огромном количестве облигации английского государственного займа!.. По бирже пронесся слух: «Ротшильд продает! Значит, он что-то знает! Значит, битва при Ватерлоо проиграна?!». И лишь

затем, выждав подходящий момент, когда государственные бумаги упали до самого низкого уровня, он одним махом всё, что недавно продал, скупил назад. Но уже за мизерную часть их номинальной стоимости. А несколько часов спустя до биржи дошло официальное сообщение о поражении Наполеона, и цена облигаций государственного займа Англии снова взвилась вверх на недостижимую высоту. В результате банкирский дом Ротшильдов получил баснословную прибыль, а та колонна стала называться «колонной Ротшильда».

#### **1.4. Финансовая политика и бюджетирование**

Финансовая политика как искусство влияния на объект управления через распределение и перераспределение денежной формы вновь создаваемой стоимости нуждается в системе бюджетирования.

Бюджетом в широком понимании принято считать роспись денежных доходов и расходов государства, юридического или физического лица на определенный период. Применительно к управлению финансами хозяйствующего субъекта бюджет – это план деятельности, выраженный в экономических, финансовых и имущественных показателях, формирующих денежные доходы и расходы организации за определенный период времени.

Бюджет предприятия – эффективное средство планирования и контроля над его доходами и расходами, а также обеспечения соответствия расходов доходам для предотвращения дефицита или отвлечения из оборота (иммобилизации) ресурсов, т.е. средств, возможностей и источников доходов, обеспечивающих функционирование организации и получение прибыли.

Процесс разработки, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их исполнением называют **бюджетированием**. Под бюджетированием понимают совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета:

- разработку бюджета (включая согласование и утверждение);

- контроль за его исполнением (оценка соответствия плановых и фактических данных);
- анализ причин отклонений фактических данных от плановых.

Бюджетирование образует систему планирования, учета, контроля и анализа сбыта, производства и производственных издержек, нацеленную на достижение плановых показателей по издержкам и прибыли.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедуры формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль над фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты); типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений. Таким образом, бюджетирование формирует систему финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов построения и проведения финансовой политики.

Цель создания системы бюджетирования – управление экономикой и финансовым состоянием фирмы путем координации деятельности всех структурных подразделений на достижение единой, количественно определенной цели. Общая задача бюджетирования – не допустить превышения расхода денежных средств над запланированными суммами или над имеющимися источниками, исключить убытки. Основные задачи финансовой политики бюджетирования представляют собой:

- экономически обоснованное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, при котором формируется видение будущего, отраженного в конкретных цифрах;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности фирмы и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и измерение влияния факторов, анализ этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль над расходованием материальных и финансовых ресурсов;

- прогнозирование возможных финансовых последствий принятия тех или иных управленческих решений (проведение сценарного анализа) и выбор наиболее рациональных условий их реализации.

Бюджеты должны дать руководителям компаний возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки функционирования предприятия (свертывания одних и расширения других видов бизнеса) и т.п.

Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел и реализуемой стратегии для финансового состояния фирмы (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов анализа). Бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов, обеспечивая платежеспособность всего предприятия.

В условиях глобального дефицита инвестиционных ресурсов не менее важно определить, куда в первую очередь нужно вкладывать свободные финансовые ресурсы. Бюджетирование помогает выбрать наиболее перспективные сферы приложения инвестиций. Кроме того, оно позволяет сделать организацию «прозрачной», а потому более привлекательной для инвесторов. Бюджетирование дает возможность определить неработающие, неэффективные активы, которые нужно по-быстрее продать или избавиться иным образом, поэтому бюджетное планирование является основой осмысленной реструктуризации фирмы, оптимизации структуры ее капитала (активов).

Решение задач финансовой политики обеспечивается выполнением функций бюджетирования, основными из которых являются: 1) планирование и координация; 2) принятие решений и делегирование полномочий; 3) оценка деятельности; 4) оценка развития тенденций; 5) взаимодействие и мотивация персонала; 6) контроль и анализ.

**Функции планирования и координации** составляют основу бюджетирования. С одной стороны, они конкретизируют стратегические планы предприятия, а с другой – консолидируют информацию тактического и оперативного характера, связывая стратегическую и оперативно-тактическую составляющие планирования. Посредством бюджетирования устанавливаются рамки, определенные финансовой политикой. Внутри рамок установленного бюджета принимаются все последующие управленческие решения. Развитие организации становится более планомерным и предсказуемым, поскольку вероятность неадекватных шагов, отклонений от целей финансовой политики и разного рода «перекосов» сводится к минимуму.

**Принятие решений и делегирование полномочий** обусловлено тем, что система бюджетирования четко определяет процедуры принятия управленческих решений и разграничивает ответственность по ним. Причем право принятия решений и обязанности делегируются менеджеру, отвечающему за соответствующую область деятельности. Такое разграничение снижает нагрузку руководителей высшего уровня в части принятия решений, находящихся в компетенции подчиненных. При этом менеджеры среднего звена в условиях отсутствия излишнего вмешательства «сверху» получают дополнительные возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.

**Оценка деятельности** производится на основе показателей исполнения бюджета, которые могут служить одной из характеристик текущей деятельности фирмы и качества ее результатов. Достижение запланированных показателей свидетельствует о финансовых успехах, устойчивости и стабильности. Существенные отклонения от плана, напротив, говорят о недостатках финансово-производственной деятельности, упущениях в построении и проведении финансовой политики, о несовершенстве системы планирования либо о недостаточной предсказуемости бизнеса.

**Оценка развития тенденций** связана с тем, что построение бюджетов основывается на прогнозах, и прежде всего на прогнозе продаж, поэтому в бюджете организации отражается состояние «внешней среды», а точнее, производится прогнозирование и оценка динамики развития бизнес-процессов в будущем. Когда базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмысления, применяют мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений. Необходимость переосмысления возникает из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, в финансовой политике предприятия, а также при изменении внешних тенденций.

**Взаимодействие и мотивация персонала** обеспечивается тем, что деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета предусматривает тесное общение сотрудников различных подразделений фирмы. Кроме того, бюджет должен оказывать мобилизующее воздействие и гарантировать заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей, формировать единую структуру целей, что способствует успешному проведению финансовой политики.

**Контроль и анализ** обеспечивают регулярное сопоставление достигнутых результатов с запланированными. Анализ отклонений дает возможность своевременно принимать необходимые решения. Анализ изменения внешних условий обязывает вносить в бюджет необходимые коррективы. Причем изменения внешней среды должны восприниматься системой бюджетирования отдельно от отклонений, возникающих по причинам внутреннего характера.

Если проведение финансовой политики и оценка ее результативности осуществляются через выполнение функций бюджетирования, то построение финансовой политики связано, прежде всего, с постановкой системы бюджетирования. Не существует стандартного решения о том, как вводить систему бюджетирования. Причинами этого являются факторы как определяющие влияние специфики предприятия и его организационной структуры на процесс введения системы бюджетирования, так и некоторые

отличия применяемых методических подходов к построению системы, определяемых финансовой политикой. Общими можно считать следующие этапы постановки системы бюджетирования:

- **формирование финансовой структуры** заключается в разработке модели структуры, устанавливающей ответственность и позволяющей контролировать источники возникновения доходов и расходов;
- **создание структуры бюджетов** состоит в определении перечня отдельных бюджетов и общей схемы формирования комплексного финансового плана организации;
- **разработка методик и процедур управленческого учета** – определяется учетно-финансовая политика фирмы, т.е. совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов;
- **разработка регламента планирования** осуществляется для определения процедуры планирования, мониторинга, анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов;
- **внедрение системы бюджетирования** включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям предприятия и реальным условиям.

Взаимоотношения между сотрудниками, вовлечены в процесс бюджетирования, выстраиваются в иерархическом порядке в соответствии с организационной структурой фирмы, а финансовая политика составления бюджета в такой многоуровневой среде строится на базе двух основных подходов: сверху вниз и снизу вверх, а также на их комбинации.

Политика построения бюджета сверху вниз (top-down) предполагает составление бюджета исходя из целевых параметров, намеченных руководством организации. За достижение установленных показателей в этом случае отвечают менеджеры нижестоящих звеньев, зачастую не имеющие полного представления, на основании чего сформированы эти показатели.

Обратный подход в политике построения бюджета снизу вверх (bottom-up), заключается в том, что подразделения сами формируют свои планы и передают их вышестоящему руководству, на базе чего последнее определяет финансовые цели всего предприятия.

При комбинированном подходе сначала определяют общие цели, вытекающие из стратегии организации и рыночных прогнозов по принципу сверху вниз, а затем составляют реальный бюджет по принципу снизу вверх. Необходимость комбинированного подхода вызвана тем, что на практике бюджет, построенный снизу вверх, редко одобряют с первого раза, т.к. низовые звенья не могут учесть информацию, которой располагает высшее руководство. Например, они могут не знать о стратегии фирмы, предполагаемой экономической ситуации, появлении новых или прекращении выпуска старых видов продукции и т.д. Поэтому многие предприятия применяют комбинированный подход.

Подводя итог вышесказанному, можно дать три определения понятия «бюджетирование»:

1. В узком смысле бюджетирование – это **финансовое планирование** на фирме, в рамках которого составляется прогноз трех бухгалтерских отчетов: о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), о движении денежных средств (бюджет движения денежных средств), бухгалтерского баланса (бюджет по балансовому листу).
2. В расширенном смысле бюджетирование – это **технология хозяйственного планирования**, в рамках которой на предприятии с определенной периодичностью составляется совокупность не только



финансовых, но и операционных бюджетов (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок и т.д.), представляющих собой, по сути дела, совокупность планов хозяйственной деятельности организации.

3. Наконец, в широком смысле бюджетирование – это **технология управления** финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. В рамках такой технологии выполняются планирование, учет, контроль, анализ и регулирование всех видов бизнесов, реализуемых фирмой.

### **1.5. Понятие конкурентного преимущества**

Понятия конкуренции и конкурентоспособности являются одними из центральных в современной теории и практике стратегического управления. Конкуренция представляет собой процесс борьбы предприятий друг с другом за потребителей своей продукции. Конкурентоспособность – это способность конкурировать, а конкурентные преимущества – это те преимущества, которые позволяют конкурировать. Другими словами, конкурентные преимущества – это проявляющиеся у конкретных фирм положительные отличия от конкурентов. Причем реальными конкурентами следует считать тех, чьи товары и масштабы деятельности сопоставимы с вашими, и тех, кто в принципе может «перетянуть» к себе ваших клиентов. Обычно явных конкурентов можно пересчитать по пальцам.

Одним из первых исследователей конкуренции был А.Смит. В его трудах это понятие в основном рассматривалось как конкуренция цены и качества, т.е. в основных и простейших ее формах. Конкурентоспособность, по А.Смиту, – это, прежде всего, способность производить тот или иной товар с наименьшими издержками и соответственно предлагать его рынку по наименьшей цене. В дальнейшем эти исследования развил Д.Рикардо, который изучал международный аспект конкурентных преимуществ. Подход этих известных ученых к конкуренции был упрощенным, а стратегия любой фирмы сводилась к поиску путей и методов улучшения качества предлагаемого товара и снижения издержек его производства.

В последние десятилетия XX века экономическая теория и практика существенно продвинулись в изучении вопросов конкурентных преимуществ. Особо следует отметить работы М.Портера, который выделяет следующие основные группы факторов конкурентоспособности коммерческой организации:

- барьеры входа на рынок (инвестиционные, лицензионные, ноу-хау);
- ценовая власть потребителей;
- ценовая власть поставщиков;
- угроза заменителей товаров и услуг;
- степень конкуренции имеющихся фирм (структура отрасли, условия спроса).

М.Портер справедливо связывает возникновение конкурентных преимуществ со **снижением издержек** и **дифференциацией товаров**. Выделяют конкурентоспособность **отдельного товара** (услуги) и **предприятия в целом**. Конкурентоспособность отдельного товара определяется как его преимущество по сравнению с каким-то другим товаром (аналогичным по назначению или его заменителем) при решении потенциальным покупателем своих проблем. Понятие конкурентоспособности фирмы гораздо сложнее и трактуется весьма неоднозначно. В общем виде конкурентоспособность предприятия может быть определена как его сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Исходя из этого, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности предприятия должны постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в их распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов. Причем конкурентное преимущество как продуктивность использования ресурсов должно оцениваться за длительный период, в

течение которого могут быть достигнуты стратегические, а не тактические цели фирмы.

Конкурентоспособность не является имманентным (внутренне присущим) качеством предприятия. Это относительное в пространстве и времени понятие: одна и та же фирма в рамках, например региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной а в рамках странового рынка – нет.

В условиях рыночной экономики нельзя, выиграв конкурентную борьбу, долгое время «почивать на лаврах». Конкуренция, как бег на очень длинную дистанцию – сейчас ты впереди, но сзади непрерывно наступают на пятки. В условиях современного рынка проблема обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ – одна из ключевых проблем всякого бизнеса. Вы можете изобрести новый продукт, но конкуренты будут стараться воспользоваться вашими достижениями. Причем имитация обходится в три раза дешевле и занимает в среднем в три раза меньше времени и усилий. Вы можете внедрить новый процесс, но обычно 60-90 % всех новшеств легко перетекают к конкурентам.

Поэтому задача каждой фирмы – создать стратегию, базирующуюся на таком наборе ресурсов и способностей, которые трудно поддаются копированию и воспроизведению. Отличия от конкурентов должны быть реальными, выразительными и существенными. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Формирование и поддержание конкурентных преимуществ – главная задача стратегического планирования.

## Глава II. Стратегии создания конкурентных преимуществ

Стратегии конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии компании в целом. Они затрагивают не только вопрос о том, как добиться конкурентоспособности, но и отражают функциональные стратегии, которые отвечают на вопрос о том, как наилучшим образом осуществлять ту или иную деятельность. Стратегии конкурентной борьбы направлены прежде всего на развитие собственных конкурентных преимуществ и превращение их в стабильные и долгосрочные. Выделяют несколько стратегий создания конкурентных преимуществ:

- лидерства в издержках (низкой себестоимости продукции);
- дифференциации продукции;
- фокусирования или сегментации;
- раннего выхода на рынок (первопроходца).

### 2.1. Стратегия лидерства в издержках

Данная стратегия означает способность фирмы разрабатывать, производить и реализовывать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты т.е. **дешевле**. В этом случае основное внимание руководителей направлено на **контроль затрат**, что является необходимым условием осуществления данной стратегии. При этом качество продукции, уровень сервиса и другие параметры отходят на второй план. Лидерство в издержках – агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечение жесткого контроля всех видов расходов. Стратегия низких издержек особенно успешна в двух случаях:

- когда **высока эластичность спроса**, т.е. покупатели чувствительны к цене приобретаемого товара. Предприятия, которые будут выпускать продукцию с минимальными издержками, в этих условиях получат значительное конкурентное преимущество. Суть преимущества в том, что у фирмы появляются две возможности: либо увеличивать свою

долю на рынке, предлагая продукцию по ценам ниже конкурентов, либо с большей выгодой продавать по ценам других участников рынка;

- когда выпускается массовая стандартизированная, как правило, дешевая продукция и используются отлаженные каналы сбыта.

Лидерство в издержках требует от предприятия **оптимальных размеров** производства, развитой сбытовой сети, захвата существенной доли рынка, использования ресурсосбережения, постоянного контроля накладных расходов и других неизменных издержек. Считается, что компания, добившаяся низких издержек, получает следующие выгоды:

- фирма-лидер может вести наступательную ценовую политику, используя низкие издержки в борьбе за увеличение доли рынка, т.е. реализуется логическая цепочка «низкие издержки → низкие цены → высокий спрос»;
- фирма-лидер лучше защищена от ценового диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке, если главным источником преимуществ в уровне издержек является внутренняя эффективность;
- способность фирмы-лидера диктовать цены действует как **дополнительный барьер** для входа в данную отрасль;
- фирма-лидер с помощью низких цен может оградить рынок от товаров-заменителей.

Однако стратегия лидерства в издержках имеет и определенные риски. Так, технологические новшества конкурентов могут привести к тому, что первенство в эффективности перейдет к ним. Кроме того, конкурирующие предприятия могут скопировать приемы и методы, позволившие добиться экономии, так что фирма лишится своего преимущества. Есть еще одна опасность. Часто организация, нацеленная на снижение издержек, недостаточно внимания уделяет перспективным вопросам развития бизнеса и может упустить момент, когда старая продукция перестанет быть конкурентоспособной. Другими словами, излишняя концентрация на снижении издержек делает компанию уязвимой перед новыми технологиями

и новыми интересами потребителей в связи с развитием научно-технического прогресса.

Подводя итог, можно сказать, что в ценовой конкуренции выигрывают более эффективные компании. Стратегию лидерства в издержках используют большинство известных фирм.

В качестве примера можно привести норвежскую фирму Ajungilak – производителя туристического снаряжения. Она ведет свою историю с середины XIX века, когда была открыта небольшая текстильная фабрика в Осло. Благодаря стремлению расширяться и агрессивной сбытовой политике, в 60-х годах XX века фирма уже объединяла три крупных норвежских фабрики и начала экспортировать свою продукцию в соседние Швецию, Германию и Великобританию.

Далее бизнес развивался как в учебнике по экономике. В начале 70-х годов фирма открыла свое представительство в Великобритании, а через несколько лет приобрела там собственный завод. Примерно через 10 лет Ajungilak открыла представительство в Германии, а затем приобрела шведскую фабрику Nordiska. Покупка европейских производств не только упрощала выход на новые рынки – местные марки автоматически обеспечивали определенную долю рынка, – но и давала доступ к новому опыту и технологиям. В 1999 г. высокие расходы на зарплату заставили Ajungilak полностью вынести производство на завод в Китае – там использовали норвежские технологии. В Норвегии Ajungilak сохранила только отделение дизайна – суровый климат создает прекрасные условия для разработки и тестирования новой продукции. По словам владельцев фирмы, перенос производства позволил изготавливать высококачественные спальные мешки по весьма умеренной цене.

## **2.2. Стратегия дифференциации продукции**

Стратегия дифференциации направлена на изготовление высококачественной продукции, являющейся модификацией стандартного

изделия. Такая продукция предназначена для покупателей, которых не устраивают стандартные изделия и которые готовы платить за их улучшенные свойства.

Дифференциация продукции означает способность фирмы обеспечить более высокую потребительскую ценность продукта по сравнению с конкурентами с точки зрения уровня качества, методов сбыта, послепродажного обслуживания и т.п. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений. Потенциальной основой дифференциации являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в т.ч. психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции **издержки повышаются**, но они имеют второстепенное значение, т.к. компенсируются за счет установления более высокой цены. В этом смысле данная стратегия выступает как **противоположность** лидерства в издержках.

Именно стратегия дифференциации принесла на рынок современное разнообразие товаров, предоставила потребителям продукцию повышенного качества с ярко выраженными особенностями. Ключ к успеху в использовании этой стратегии – это создание высокой покупательской ценности оригинальным способом, для чего необходимо:

- правильно определить, кто является потенциальным покупателем данной продукции;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара;
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте.

Главный риск реализации данной стратегии заключается в том, что дифференциация может оказаться неудачной, если повышенная цена, которую покупатели готовы платить, не покрывает полностью дополнительных затрат, связанных с обеспечением более высоких характеристик продукции (услуг), т.е. в том случае, когда не удастся

добиться оптимального соотношения «качество–цена». Хозяйственная практика 2005 г. показала убедительный пример справедливости приведенного утверждения.

В конце декабря 2004 г. на Смоленском отделении Московской железной дороги была внедрена новая транспортная услуга: электричка-экспресс Москва – Одинцово. Потенциальным пассажирам было предложено в комфортных условиях совершать поездку в ближайшее Подмосковье и обратно, затрачивая на дорогу 25 мин. с одной промежуточной остановкой. Первые месяцы эксплуатации нового пригородного экспресса показал низкий интерес пассажиров к предложенной услуге. Наполняемость «белых экспрессов» была крайне незначительной. Маркетинговые сложности с продвижением этой формы обслуживания пассажиров, по нашему мнению, связаны с ошибкой в тарифной политике. Стоимость проезда в экспрессе была установлена в размере 50 руб., что примерно в 2,8 раза превышало обычный тариф. Продолжительность стандартной поездки равняется 30-35 мин. в зависимости от дальности электрички, т.е. только на 20-40% больше, чем у экспресса. Кроме того, серьезное давление оказывает фактор межотраслевой конкуренции. Дело в том, что на маршруте Москва – Одинцово курсируют комфортабельные автобусы, стоимость проезда в которых в 2004 г. составляла 25 руб. В итоге в середине 2006 г. движение указанных экспрессов было прекращено.

Завершая рассмотрение данного примера, следует отметить, что с середины 2010 г. было организовано движение пригородных экспрессов на направлении Москва – Можайск. Применение скоростных составов на достаточно протяженном маршруте (110 км) дало хороший результат: пассажиры охотно пользуются новой транспортной услугой, которая обеспечивает повышение комфортности поездки и позволяет существенно сократить время в пути.

Обычно выделяют четыре вида дифференциации: продуктовую, сервисную, персонала и имиджа. **Продуктовая дифференциация** – это



предложение товаров с характеристиками и/или дизайном лучшими, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных изделий (автомобили, бытовая техника и т.д.) следование данной рыночной стратегии считается общепринятым явлением.

Международная конкуренция вынудила российские фирмы заняться продуктовой дифференциацией, в которой особенно преуспели предприятия пищевой промышленности. Разнообразные виды молока и молочной продукции, макаронных и кондитерских изделий, пива и другой продукции стали привычным явлением российской торговли. Так, мясоперерабатывающая фирма «Окраина» расширяет рыночные позиции за счет производства высококачественной и разнообразной продукции, которая реализуется по ценам на 10-15% выше, чем у конкурентов. В целях контроля качества была внедрена американская система управления безопасностью пищевых продуктов ХАССП (от англ. НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points).

Ее главный принцип – отслеживать и предотвращать. Структура управления и технологические цепочки в этой системе выстраиваются так, что каждое действие каждого работника четко фиксируется, что позволяет избежать нарушений в производственном процессе, а если они все-таки произошли, то устранить их на ранней стадии. В США и Евросоюзе использование ХАССП уже давно стало обязательным требованием для всех предприятий пищевой промышленности.

Второй предпосылкой рыночных успехов фирмы «Окраина» является широкая номенклатура мясных продуктов, которая включает более 150 наименований. Благодаря такому подходу поддерживается постоянный интерес покупателей к продукции предприятия.

Правильно выбранная стратегия позволила «Окраине» добиться в кризисный период впечатляющего коммерческого результата. Рост производства за 2009 г. составил почти 30%, а за первую половину 2010 г. – 40%.

**Сервисная дифференциация** – это предложение разнообразного и более высокого по сравнению с конкурентами уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Сервисную дифференциацию успешно применяют российские фирмы, торгующие компьютерной техникой.

**Дифференциация персонала** – это прием на работу таких сотрудников, которые осуществляют свои функции обслуживания клиентов более эффективно, чем персонал конкурентов. Эффективный персонал отличают высокая квалификация, работоспособность, внимание, коммуникабельность, знание основ психологии. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией используется в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

**Дифференциация имиджа** – это создание образа фирмы и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Так, большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако бренд «Marlboro» за счет имиджа завоевал 30% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа предприятие может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка. Американская фирма Philip Morris наряду с торговой маркой «Marlboro» выпускает продукцию под другими брендами. Чутко отреагировав на проявившийся в России интерес к отечественной истории, она организовала в Петербурге производство сигарет «Петр I». Итальянская фирма Merloni выпускает для обеспеченных покупателей стиральные машины Ariston. Стиральные машины этой же компании под торговой маркой Indesit по соотношению цена/качество ориентированы на потребителей со средним уровнем доходов.

В зависимости от особенностей продукции и ее производителя может быть реализована одна или сразу несколько стратегий дифференциации. Однако всегда должно соблюдаться главное условие – важно не просто

добиться качественных отличий продукции, а сделать так, чтобы они были осознаны и признаны потребителем, который и оплачивает затраты на дифференциацию.

Стратегия дифференциации может быть успешной при наличии развитой службы НИОКР, гибкого производства, а также хорошего маркетинга.

### **2.3. Стратегия фокусирования или сегментации**

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Она существенно отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на ориентации на узкую область конкуренции внутри отрасли, так называемую **рыночную нишу**. В современном мире лидерство возможно и по отдельным факторам конкуренции. Говоря спортивным языком, в новых условиях важно не столько обогнать других на беговой дорожке, сколько выбрать ту, по которой следует бежать. Лучше всего такую дорожку, где не будет других участников соревнований. Поиск такой «дорожки» во многом совпадает с формированием собственной рыночной ниши, точнее – своего сегмента рынка.

Если удачно выбрать свой рыночный сегмент и выйти к потребителю со специфическим предложением (новой продукцией или услугой), то это обеспечивает, как правило, коммерческий успех, высокий уровень конкурентоспособности и лидерство в своей области. Найти сферу, где нет конкурентов или конкуренция слаба, – вот залог успеха. Конечно, соперники здесь тоже появятся, но не сразу. За это время с помощью активной инновационной политики необходимо выбрать новую нишу, создать интересный продукт и опять занять лидирующие позиции. Только так можно обеспечить успех, конкурентоспособность и выживаемость в современном, быстро меняющемся мире.

Например, большинство компаний, действующих в сфере обслуживания, занимает свой сегмент рынка, т.е. четко позиционирует себя на рынке. Это дает фирмам существенное преимущество, они не пересекаются со своими потенциальными конкурентами и не вступают с ними напрямую в конкурентные отношения. В качестве примера можно привести сеть дешевых мотелей и сеть отелей Ritz–Carlton. У каждой сети свои клиенты, и они никогда не пересекаются. В то же время среди своих конкурентов они стараются отличаться с помощью неповторимых характеристик. Клиентам отелей Ritz-Carlton гарантирован индивидуальный сервис, исключительно высококлассное обслуживание и способность персонала выполнить без дополнительных согласований с руководством любую непредсказуемую просьбу гостей.

Причиной выбора стратегии фокусирования чаще всего является **отсутствие** или **недостаток ресурсов**, а также высокие барьеры для входа в отрасль. Именно поэтому стратегия сегментации, как правило, используется небольшими предприятиями. В этой стратегии велика роль маркетинга, которая заключается в определении назревших потребностей и возможных способов их удовлетворения.

Основная **опасность** для фирмы, применяющей стратегию фокусирования, может исходить от «соседних» ниш отрасли. Скажем, в США узкоспециализированные журналы «Мир футбола» и «Мир хоккея» существенно потеснили на рынке журнал «Спорт», публикующий материалы, связанные с различными видами состязаний.

Важной особенностью рассматриваемой стратегии является очень высокий **динамизм**. Как только предприятие найдет на рынке прибыльную нишу, обязательно появятся конкуренты, желающие проникнуть в нее. Начнется новый цикл конкурентной борьбы. Поэтому целесообразно искать следующую нишу, на которую в случае необходимости сможет переориентироваться фирма.

## 2.4. Стратегия первопроходца

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первой предлагает на рынке оригинальный товар или услугу. Эта стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и стимулировать быстрый рост предприятия. Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке.

Современный мировой опыт свидетельствует, что большая часть сформировавшихся в последние десятилетия монополий возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать неизвестный до этого рынок с перспективами дальнейшего роста. Поэтому такие фирмы-лидеры тратят большие средства на научно-технические исследования. Эти затраты, как правило, компенсируются высокими ценами на новинки, т.е. предприятия используют ценовую стратегию «снятия сливок».

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются следующие:

- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха высокую прибыль за счет установления монопольных цен. Высокий риск данной стратегии обусловлен неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку. С целью снижения коммерческого риска используют патентование и разнообразные методы маркетинга. Методы маркетинговых исследований применяются для оценки идеи новой продукции, затем при создании опытных образцов проводится **тестирование рынка**, а началу коммерческого производства новинки предшествует **пробный маркетинг**, т.е. используется трехстадийный «эшелонированный» маркетинг, позволяющий существенно снизить коммерческие риски;
- его проще завоевать, чем сохранить;

- при использовании стратегии первопроходца сложно осуществлять планирование, т.к. в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, перенести в будущее сформировавшиеся в прошлом тенденции.

Обязательными условиями успешного применения рассматриваемой стратегии являются наличие высококвалифицированного персонала и достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения на рынок принципиально новой продукции. В числе инноваторов-первопроходцев можно назвать фирмы Sony, Motorola, Microsoft, General Electric и др., которые сосредоточили свои усилия на разработке новых эффективных технологий, создании уникальных видов продукции.

Таким образом, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ могут быть разделены на четыре типовых варианта. У предприятий есть возможность либо минимизировать производственные издержки, либо дифференцировать продукцию, либо фокусироваться на определенном сегменте рынка, либо выходить на рынок с принципиально новой продукцией. Поскольку любая фирма сталкивается с появлением новых соперников, стремлением потребителей сбить цены, а поставщиков – повысить их, а также с распространением товаров-заменителей, все рыночные игроки заинтересованы в ослаблении конкуренции, создании локальных условий, максимально приближенных к монополии или олигополии.

## Глава III. Стратегический анализ бизнес-среды

Среда управления как его объемлющая система – это важнейший объект внимания стратегического управления и первое направление стратегического анализа. Ведь для осмысления и того, где находится организация, и того, куда она хочет переместиться, нужно прежде всего представление о среде. Анализ бизнес-среды является исходным этапом стратегического планирования. Он осуществляется по трем направлениям: анализ **макросреды, микросреды и внутренней среды** предприятия.

### 3.1. Анализ макросреды

Макросреда формирует общие условия нахождения фирмы во внешней среде и включает несколько составляющих: политическую, правовую, экономическую, социальную и научно-техническую.

**Политическая составляющая** макросреды должна изучаться для того, чтобы иметь ясное представление о **намерениях органов государственной власти** в отношении развития общества и средствах, с помощью которых правительство планирует проводить в жизнь свою политику (отношение к различным отраслям и регионам, целевые программы развития и т.д.). Центральным элементом политической компоненты является осуществление властных полномочий, которые прежде всего связаны с регламентацией движения **финансовых потоков** государства.

Анализ **правовой составляющей**, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, дает коммерческому предприятию возможность определить для себя **допустимые границы** действий во взаимоотношениях с другими субъектами рынка и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Причем особенно важно правильно определить тенденции изменения правовой системы **на перспективу**.

Изучение **экономической составляющей** позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Исследование экономической

ситуации предполагает анализ целого ряда показателей, которые называются **макроэкономическими**: величины валового внутреннего продукта, темпов инфляции, уровня занятости населения, динамики курса национальной валюты и учетной процентной ставки ЦБ РФ, производительности труда, норм налогообложения, торгового и платежного баланса страны и региона, добываемые природные ресурсы и их запасы, климат, уровень развития конкуренции, динамику численности населения, уровень квалификации рабочей силы и размер средней заработной платы. Однако анализ экономической составляющей ни в коем случае не должен сводиться к изучению ее отдельных элементов. Необходима комплексная оценка ее состояния.

Исследование **социальной компоненты** направлено на уяснение влияния на бизнес социальных явлений и процессов: общепринятых стандартов качества жизни, существующих обычаев и верований, отношения людей к работе, мобильности населения (склонности к перемене места жительства). Важно отметить, что именно эта составляющая оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможности фирмы реализовывать свою продукцию.

Анализ **научно-технической составляющей** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает совершенствование техники для производства новой продукции. **Данная компонента оказывает определяющее влияние на изменение бизнес-среды.** В качестве уже классического примера можно привести организацию в 1976 г. производства персональных ЭВМ фирмой «Эппл компьютер». В те годы развитие вычислительной техники шло по пути создания крупных и даже гигантских ЭВМ. Учредителям «Эппл» для разработки первой модели «персоналки» и выхода на рынок хватило 10 тыс. долл. и гаража, где были собраны первые образцы. Однако уже в 1978 г. объем продаж «Эппл» составил около 7 млн.



Таблица 3.1

Основные составляющие анализа макросреды

Среда			
Политико-правовая	Экономическая	Социально-культурная и демографическая	Технологическая
<p>Антимонопольное регулирование</p> <p>Налоговое регулирование</p> <p>Законодательство по охране окружающей среды</p> <p>Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций</p> <p>Стабильность правительства (политический риск)</p> <p>Наличие групп давления (лобби)</p> <p>Регистрационные процедуры</p> <p>Система контрольных цен и их регулирование</p> <p>Системы социального страхования и здравоохранения</p>	<p>Динамика ВВП</p> <p>Процентные ставки</p> <p>Уровень инфляции</p> <p>Уровень безработицы</p> <p>Торговый баланс и валютные курсы</p> <p>Доступность кредитных ресурсов</p> <p>Соотношение частной и государственной собственности</p> <p>Инвестиционная активность</p> <p>Доля расходов на здравоохранение, в % от ВВП</p> <p>Доля расходов на фармпрепараты, в % от ВВП и в % от расходов на здравоохранение</p>	<p>Изменения стандартов (уровня) жизни и образования</p> <p>Общественное отношение к бизнесу</p> <p>Структура занятости (доля «белых воротничков»)</p> <p>Возрастная структура населения</p> <p>Семейная структура</p> <p>Система ценностей</p> <p>Религия</p> <p>Классовые различия</p> <p>Консюмеризм</p> <p>Доля населения до 19 лет и старше 65</p> <p>Привычки, склонности к самостоятельному лечению</p> <p>Потребление лекарственных препаратов на душу населения</p> <p>Структура заболеваемости</p> <p>Показатели естественного прироста населения, рождаемости и смертности</p>	<p>Государственные и негосударственные расходы на науку и технику</p> <p>Темпы разработки новой продукции</p> <p>Патентно-лицензионная защита новых фармпрепаратов</p> <p>Новые тенденции в трансферте технологии</p>

долл., а в 1991 г. он достиг 6,3 млрд. долл. Вот к каким результатам приводит своевременный ответ на запросы потребителей.

Появление персональных компьютеров обусловило кардинальные изменения на рынке (например, постепенное отмирание производства пишущих машинок). В современных условиях генеральным направлением развития бытовой электроники становится **многофункциональность**. Так, такой широко распространенный товар как телевизор в самое ближайшее время в своем нынешнем виде может потерять всякую ценность. Принципиально новый продукт будет объединять функции телевизора, видеомэагнитофона, аудиосистемы, телефона и персонального компьютера. То же самое происходит с мобильными телефонами и многими другими изделиями.

Анализ основных факторов макросреды часто называют PEST -анализом (P – political and legal environment / политико-правовая среда, E – economic environment / экономическая среда, S – sociocultural environment / социально-культурная среда, T– technological environment / технологическая среда). В табл. 3.1 отражены основные составляющие PEST-анализа для фармацевтических фирм.

Изучая различные составляющие макроокружения, важно иметь в виду следующие моменты: 1) все элементы макроокружения сильно влияют друг на друга, поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно; 2) степень воздействия составляющих макроокружения на различные фирмы существенно отличается. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие.

В практической деятельности каждое предприятие должно выделять те макрофакторы, которые оказывают на него наиболее существенное влияние.

### 3.2. Анализ непосредственного окружения

Изучение микроокружения (непосредственного окружения) организации направлено на анализ состояния тех элементов внешней среды, с которыми фирма находится в непосредственном взаимодействии. К ним относятся потребители, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и «контактные аудитории».

Анализ **потребителей** имеет своей задачей составление **обобщенного** образа тех, кто приобретает продукцию реализуемую фирмой. Образ покупателя может быть сформирован по следующим характеристикам: географическое местоположение, производственно-технологические требования к поставляемой продукции (для предприятий), демографические данные (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.), социально-психологические особенности (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.), отношение потребителя к продукту (почему он приобретает данный товар).

Также важно определить **неудовлетворенные запросы** покупателей, т.к. они открывают новые возможности для развития бизнеса и одновременно показывают угрозы для фирмы, если эти потребности будут удовлетворены конкурентами. Часто потребители не осознают наличия потенциальной неудовлетворенности. Классическим примером здесь является аудиоплеер. Никто из любителей музыки не приходил в магазин и не говорил: «Дайте мне такое устройство, чтобы я мог в любом месте слушать качественное воспроизведение музыкальных композиций». Когда же этот товар появился на рынке, то выявилась данная скрытая неудовлетворенность.

При изучении **поставщиков** материалов и комплектующих в первую очередь учитываются следующие моменты: стоимость и качество поставляемой продукции, график и условия поставки товаров, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки. Основная угроза со стороны поставщиков состоит в том, что они могут увеличить цены или снизить качество.

В большинстве случаев тот или иной продукт не существует вечно. Рано или поздно он заменяется альтернативным товаром с иными потребительскими качествами. Так, например, конторские счеты были заменены калькуляторами, а те в свою очередь персональными компьютерами. При этом основная угроза состоит в том, что производитель не в состоянии включиться в конкуренцию на рынке альтернативных продуктов. Ясно, что производитель конторских счетов не может быстро переключиться на производство калькуляторов. Часто альтернативные продукты становятся значимыми после определенного уровня роста цены основного товара.

Анализ **конкурентов** направлен на выяснение их слабых и сильных сторон. Причем изучению подлежат не только внутриотраслевые конкуренты, но и те кто может выйти на рынок со стороны, в частности производители замещающих товаров. Исследование конкурентов должно дать ответы на следующие вопросы:

- какова интенсивность конкуренции и существуют ли равные конкуренты и баланс сил в отрасли;
- каковы барьеры для вхождения в отрасль;
- насколько уникальны цели и стратегии основных конкурентов;
- как повлияет научно-технический прогресс на интенсивность конкуренции;
- какова конкурентоспособность товаров-заменителей.

Цель анализа **рынка рабочей силы** – определить потенциальные возможности в обеспечении фирмы трудовыми ресурсами. Изучение рынка труда концентрирует внимание на двух основных группах вопросов: 1) профессиональном составе наличной рабочей силы и уровне ее квалификации; 2) стоимости привлечения необходимых работников. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами направлен на то, чтобы выявить потенциальные возможности в найме специалистов различного профиля, требующихся для решения стратегических задач.

В последний элемент микроокружения, **«контактные аудитории»**, входят государственные учреждения, занимающиеся текущим надзором и регулированием производственной деятельности (налоговая и пожарная инспекции, органы санитарно-эпидемиологического контроля и т.п.), финансовые учреждения, обеспечивающие фирму капиталом (коммерческие банки, инвестиционные компании и фонды, различные инвесторы), средства массовой информации (рекламные агентства, газеты, журналы, радио, телевидение), а также общественные организации потребителей.

### **3.3. Анализ внутренней среды**

Главная задача анализа внутренней среды – оценить стратегический потенциал фирмы. Этот анализ проводится по следующим направлениям:

- изучение кадрового потенциала (квалификационный и возрастной состав персонала, уровень взаимодействия менеджеров и рядовых сотрудников, т.е. отношения по линии «руководитель – подчиненные», критерии найма и должностного роста персонала, действующая система оценки результатов труда и стимулирования);
- определение рациональности организационных отношений (внутрифирменные коммуникационные процессы; существующая организационная структура; действующие нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности);
- исследование производственного потенциала (научно-технический уровень производства, размер производственных мощностей, степень износа основных фондов, состояние системы снабжения и складского хозяйства, уровень развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);
- изучение уровня развития маркетинга (стратегия продуктов и ценообразования, стратегия продвижения продуктов на рынке, рациональность выбора рынков сбыта и систем распределения);

- определение финансового потенциала (уровень капитализации фирмы, степень ликвидности и прибыльности, инвестиционные возможности);
- выяснение информационного потенциала (уровень технических средств информационной системы, обеспеченность информацией о процессах во внешней среде, т.е. качество, полнота и оперативность используемых сведений);
- исследование уровня организационной культуры. Корпоративная культура по определению компании Mc Kinsey, – это система неофициальных правил и норм, которые устанавливают, как сотрудники должны вести себя в различных ситуациях. Иными словами, культура компании – это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками фирмы и передаваемых от одного поколения сотрудников к другому.

В результате анализа внутренней среды определяются сильные и слабые стороны деятельности фирмы.

### **3.4. SWOT-анализ**

Стратегическое планирование при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Однако можно знать об угрозе, но не иметь сил противостоять ей. С другой стороны, можно представлять об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования, т.е. необходимо учитывать сильные и слабые стороны внутренней среды.

Для совместного изучения внешней и внутренней среды предприятий широко используется SWOT-анализ. Метод SWOT реализуется посредством составления соответствующей матрицы, включающей 8 полей: четыре основных и четыре вспомогательных. Матрица SWOT разрабатывается в три этапа: 1) заполнение вспомогательных полей или инвентаризация параметров внешней и внутренней среды; 2) заполнение основных полей (составление

парных комбинаций); 3) выбор стратегий для парных комбинаций, образованных на основных полях. Разработку матрицы SWOT рассмотрим на примере крупного российского предприятия телевизионной промышленности.

Первые два этапа носят технический характер. Их задача выделить и увязать в единое целое отдельные параметры внешней и внутренней среды, а также подготовить основу для выбора стратегий на перспективный период. Составление парных комбинаций выполняется путем последовательного сочетания отдельных характеристик внутренней и внешней среды: первая сильная сторона – первая возможность; первая сильная сторона – вторая возможность и т.д.

В отношении парных комбинаций, сформированных на поле «Сила и возможности», следует разработать стратегию предусматривающую использование сильных сторон фирмы для получения максимальной отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для пар поля «Слабость и возможности» стратегия строится таким образом, чтобы за счет открывающихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся на предприятии слабости.

В отношении парных комбинаций поля «Сила и угроза» стратегия должна предполагать использование сильных сторон фирмы для нейтрализации угроз.

Для пар поля «Слабость и угрозы» стратегия должна предусматривать постоянный мониторинг и всемерное ослабление негативных явлений.

В результате построения матрицы SWOT рассматриваемого предприятия на основных полях образовалось 50 парных сочетаний. Наибольшего внимания требуют комбинации, попавшие на поле «Слабость и угрозы». Сочетание отрицательных факторов приводит к мультипликативному эффекту, эффекту умножения неблагоприятных обстоятельств. Здесь присутствуют такие «критические пары», как «зависимость от поставщиков – иностранные конкуренты», «нехватка

квалифицированного персонала – быстрое моральное старение продукции», «отсутствие НИОКР – иностранные конкуренты». Эти сочетания ставят под угрозу само существование телевизионной промышленности России. Поэтому формирование наиболее приемлемых стратегий необходимо начинать с поля СЛУ.

Все факторы поля СЛУ сложились в течение длительного времени и будут действовать в обозримом будущем. Их устранение требует коренной модернизации отечественной электронной промышленности, а значит масштабных инвестиций, которые измеряются сотнями миллионов долларов. В качестве реальной стратегии поведения, по нашему мнению, следует признать взаимовыгодное сотрудничество с ведущими зарубежными производителями телевизионной продукции. Такое партнерство обеспечит приток необходимых инвестиций и передовых технологий на российские предприятия.

Тяжелая ситуация сложилась на поле «Слабость и возможности». Перспективные возможности (наличие новых рынков и рост спроса на телевизоры) не позволяют в полной мере компенсировать отрицательные характеристики внутренней среды. Прослеживается тесная связь негативных факторов с «инвестиционным голодом» предшествующих лет. Преодолеть существующие слабости можно только путем крупных инвестиций и технической модернизации, т.е. стратегия рыночного поведения практически совпадает с полем СЛУ.

Наибольшее количество сочетаний образовалось на поле «Сила и угрозы» (21 пара). Стратегическое положение этих пар несколько благоприятнее ситуации, сложившейся на поле СЛВ. Имеющиеся сильные стороны рассматриваемого предприятия позволяют достаточно эффективно противостоять угрозам внешней среды. Среди них можно выделить такие важные аспекты деятельности, как хороший имидж, развитую сбытовую сеть, наличие свободных мощностей, территориальную дифференциацию, приобретение за рубежом комплекта оборудования завода кинескопов.



<b>Внешняя среда</b>	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1. Наличие новых перспективных рынков</p> <p>2. Рост спроса на телевизионную технику</p>	<p>1. Присутствие на рынке множества иностранных конкурентов</p> <p>2. Высокие темпы морального старения выпускаемой продукции</p> <p>3. Низкий уровень доходов потенциальных покупателей</p>
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле СИЛА и ВОЗМОЖНОСТЬ</b>
<p>1. Благоприятный имидж</p> <p>2. Развитая сбытовая сеть</p> <p>3. Наличие свободных мощностей</p> <p>4. Широкая сеть сервис-центров</p> <p>5. Территориальная дифференциация производства</p> <p>6. Наличие дешевой рабочей силы</p> <p>7. Приобретение комплекта оборудования для завода кинескопов</p>	<p>1. Благоприятный имидж – иностранные конкуренты</p> <p>2. Благоприятный имидж – моральное старение продукции</p> <p>3. Благоприятный имидж – низкие доходы</p> <p>4. Развитая сбытовая сеть – иностранные конкуренты</p> <p>5. Развитая сбытовая сеть – моральное старение продукции</p> <p>6. Развитая сбытовая сеть – низкие доходы</p> <p>7. Свободные мощности – иностранные конкуренты</p> <p>8. Свободные мощности – моральное старение продукции</p> <p>9. Свободные мощности – низкие доходы</p> <p>10. Сеть сервис-центров – иностранные конкуренты</p> <p>11. Сеть сервис-центров – моральное старение продукции</p> <p>12. Сеть сервис-центров – низкие доходы</p> <p>13. Территориальная дифференциация – иностранные конкуренты</p> <p>14. Территориальная дифференциация – моральное старение продукции</p> <p>15. Территориальная дифференциация – низкие доходы</p> <p>16. Дешевая рабочая сила – иностранные конкуренты</p> <p>17. Дешевая рабочая сила – моральное старение продукции</p> <p>18. Дешевая рабочая сила – низкие доходы</p> <p>19. Завод кинескопов – иностранные конкуренты</p> <p>20. Завод кинескопов – моральное старение продукции</p> <p>21. Завод кинескопов – низкие доходы</p>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Поле СЛАБОСТЬ и УГРОЗА</b>
<p>1. Зависимость от поставщиков комплектующих</p> <p>2. Нехватка квалифцир. персонала</p> <p>3. Отсутствие НИОКР</p>	<p>1. Зависимость от поставщиков – иностранные конкуренты</p> <p>2. Зависимость от поставщиков – моральное старение</p> <p>3. Зависимость от поставщиков – низкие доходы</p> <p>4. Нехватка квалифцир. персонала – иностранные конкуренты</p> <p>5. Нехватка квалифцир. персонала – моральное старение продукции</p> <p>6. Нехватка квалифцир. персонала – низкие доходы</p> <p>7. Отсутствие НИОКР – иностранные конкуренты</p> <p>8. Отсутствие НИОКР – моральное старение продукции</p> <p>9. Отсутствие НИОКР – низкие доходы</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле СЛАБОСТЬ и ВОЗМОЖНОСТЬ</b>
<p>1. Зависимость от поставщиков комплектующих</p> <p>2. Нехватка квалифцир. персонала</p> <p>3. Отсутствие НИОКР</p>	<p>1. Зависимость от поставщиков – новые рынки</p> <p>2. Зависимость от поставщиков – рост спроса</p> <p>3. Отсутствие НИОКР – новые рынки</p> <p>4. Отсутствие НИОКР – рост спроса</p> <p>5. Нехватка квалифцир. персонала – новые рынки</p> <p>6. Нехватка квалифцир. персонала – рост спроса</p>

Рис. 3.1. Матрица SWOT предприятия, производящего телевизоры

Наряду с традиционными сочетаниями (например, благоприятный имидж – иностранные конкуренты, свободные мощности – моральное старение продукции, дешевая рабочая сила – низкие доходы потенциальных покупателей) на поле «Сила и угрозы» сформировались необычные пары: широкая сеть сервис-центров – высокие темпы морального старения выпускаемой продукции, территориальная дифференциация производства – низкий уровень доходов потенциальных покупателей. Сервис-центры можно использовать для выполнения технической модернизации ранее изготовленной продукции за умеренную плату, т.е. превращая их из центров расходов в подразделения зарабатывающие доходы. Благодаря территориальной дифференциации производства открывается возможность в полной мере учитывать региональную специфику спроса и оптимально сочетать модельный ряд продукции с покупательной способностью потребителей конкретной области, края, республики.

Наиболее результативные комбинации факторов сложились на поле «Сила и возможности». Имеющиеся сильные стороны предприятия создают благоприятные предпосылки для освоения новых рынков и увеличения объемов продаж. Все сочетания являются традиционными и свидетельствуют о наличии определенного потенциала развития.

Очевидно, что между полями СИВ и СЛУ существует важная взаимосвязь и взаимозависимость: полное использование открывающихся возможностей позволит накапливать финансовые ресурсы для коренной модернизации производства.

## **Глава IV. Формирование миссии и целей фирмы**

Старая мудрость гласит, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает куда плывет. Любое предприятие не может существовать без ориентиров. Эти ориентиры задают основное направление развития, формируют приоритеты деятельности. Однако в первую очередь целевое начало в деятельности фирмы возникает потому, что предприятие – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают предприятия для того, чтобы с их помощью решать существующие проблемы. Это значит, что с момента создания фирмы имеют определенную целевую ориентацию. Далее, сотрудники приходят на предприятия с конкретными целями. То же самое можно сказать о покупателях и поставщиках. Таким образом, формируется множество целей, которые вступают в противоречие между собой. Эти противоречия разрешает менеджмент путем установления целевых ориентиров для фирмы в целом. Если в процессе стратегического управления удастся сформировать цели предприятия таким образом, что они соответствуют целям и потребностям его клиентов, не вступают в неразрешимые конфликты с внешним окружением и адекватны целям сотрудников, то можно сказать, что это эффективный менеджмент.

Выработка миссии и соответствующих целей – важнейшая составная часть стратегического управления любой организацией. При этом обычно выделяют общую цель, которую определяют как миссию, и конкретные цели более низкого уровня.

### **4.1. Миссия фирмы**

«Миссия» в переводе с английского означает цель. Однако в английском языке имеется четыре слова для обозначения понятия «цель»:

aim – цель, намерение;

goal – цель, задача, место назначения;

target – цель, задание, мишень, план;

mission – цель, предназначение, призвание, поручение.

Перечисленные слова имеют один и тот же общий смысл – «цель», однако содержат небольшие семантические отличия и практика их употребления несколько различается.

В идеале определение бизнеса должно быть сформулировано в достаточно конкретных терминах, чтобы ими можно было реально руководствоваться, и в то же время достаточно общих, чтобы стимулировать творческий подход персонала фирмы в отношении возможностей расширения ассортимента производимой продукции (услуг), его реструктуризации и диверсификации. Поэтому общепризнано, что целесообразно начинать процесс выработки стратегии фирмы с формулирования ее миссии.

Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует данная фирма, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие конкретной фирмы от ей подобных. Миссия – это четко выраженная общая цель деятельности предприятия, краткое описание бизнеса, дающее ответ на следующие основные вопросы:

- для чего существует фирма, какую продукцию (услуги) производит и какую потребность удовлетворяет;
- кто основные потребители и каково отношение к ним предприятия;
- в чем заключается основная философия фирмы, как она относится к обществу, партнерам, конкурентам и своим сотрудникам, каковы главные ценности, разделяемые персоналом;
- каковы основные принципы деятельности предприятия.

Миссия фирмы устанавливает связь между интересами людей, которые воспринимают ее изнутри, и тех, кто взаимодействует с предприятием извне. Миссия определяет суть деятельности фирмы, ее базовые цели и принципы, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит главные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы, дает

основу и вектор для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей предприятия.

Очень хорошее толкование миссии дал известный японский предприниматель, создатель крупного концерна, К. Мацусита: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель четко понимает эту миссию, он может донести до сведения служащих, к чему стремится компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные убеждаются, что зарабатывают не только на хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

Главный вопрос, на который отвечает миссия, – это вопрос о том, какую потребность удовлетворяет организация. Например, автомобильный завод обеспечивает потребность людей в передвижении, университет – в образовании, мэрия – в создании условий достойной жизни для горожан. Правильный ответ на вопрос о потребностях, которые удовлетворяет предприятие, уже сам по себе способен привести много нового в деятельность этой организации. Скажем, автомобильный завод начинает развивать сеть филиалов по обслуживанию потребителей (ремонтные мастерские, авторизованные дилеры, лизинговые схемы продаж), университет расширяет сферу образовательной деятельности (краткосрочные курсы, библиотечные и спортивные услуги), а мэрия субсидирует использование Интернета школьниками города.

Понятие миссии детализирует статус фирмы и позволяет наметить направления и ориентиры для выработки целей и стратегий на разных организационных уровнях. В процессе формулирования миссии предприятия определяются:

- задачи фирмы с точки зрения ее основных продуктов, рынков и технологий;

- внешняя среда по отношению к организации, которая влияет на ее рабочие принципы;
- культура предприятия – состояние рабочего климата на фирме.

Часто вопрос формулирования миссии кажется слишком очевидным. В коммерческих организациях на вопрос о том, какова миссия фирмы, можно получить простой, лаконичный и в корне неверный ответ: «прибыль». Однако дело в том, что миссия отражает не столько внутренние проблемы самой организации, сколько потребности внешних по отношению к ней субъектов, отвечая на вопросы о том, чем и кому полезна фирма, какую и чью потребность она удовлетворяет.

Миссия любого бизнеса состоит в решении проблем потребителя. Поэтому все, что делает компания, должно быть ориентировано на эту цель. То же справедливо и для муниципальной, и для региональной администраций. Их миссия также состоит в решении проблем потребителей их услуг. В государственной сфере очень важно, чтобы служащие представляли общие цели организации, в которой они работают. Между тем экспресс-опросы среди государственных служащих показывают, что лишь небольшая часть респондентов имеет четкое представление о целях организации, в которой они работают. Это не способствует повышению эффективности и результативности их деятельности.

Миссия нужна не только для того, чтобы объединить персонал на основе общего понимания общих целей фирмы. Внешнее окружение идентифицирует предприятия также в соответствии с их целями и формирует свое отношение к ним в зависимости от того, в какой степени цели организации корреспондируются с их собственными целями. Основные группы заинтересованных лиц (стейкхолдеров) применительно к коммерческой организации могут составлять: собственники, сотрудники, клиенты, деловые партнеры и местное сообщество.

Важной составляющей миссии являются принципы работы фирмы и ценности, которые разделяют сотрудники. Миссия используется не только

для последующей разработки целей, но и для формирования корпоративной культуры. Миссия должна быть официально сформулирована и ее содержание должно быть известно сотрудникам предприятия. Миссия служит ориентиром для принятия всех управленческих решений. Миссия обычно содержит следующие основные компоненты.

**Ориентация «продукт – рынок – технология».** Какой базовый продукт выпускает фирма? На какие рынки он ориентирован? Кто основные потребители? Какие основные технологии используются для производства продукта?

**Общие цели фирмы.** На что ориентирована фирма (выживание, рост, производительность, лидерство)? Как она относится к риску? Как распределяет ресурсы?

**Философия фирмы.** Какие основные ценности, стремления, приоритеты приветствует и развивает фирма? Каков кодекс ее поведения? Каковы подходы к процессам принятия решений и лидерству? Какое поведение персонала поощряется на фирме? Как она взаимодействует с клиентами, поставщиками и социальной средой? Как видит и понимает свою социальную ответственность?

**Имидж фирмы.** Как фирма хотела бы выглядеть в глазах клиентов, поставщиков и социума в целом?

Формулируя миссию и публикуя эту формулировку, руководство предприятия стремится кратко и убедительно объяснить потенциальным клиентам и своим сотрудникам предназначение фирмы, ее философию и направления дальнейшего развития. Иными словами, это ответ на вопрос, почему фирма нужна обществу. В качестве примера удачного формулирования миссии можно привести девизы трех компаний-лидеров мирового рынка:

фирма Toyota – «Автомобили без дефектов»;

фирма IBM – «IBM – это лучшее в мире обслуживание»;

фирма Xerox – «Лидерство через качество».

## 4.2. Цели фирмы

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования фирмы, выражающие смысл ее существования, то цели – это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых признано для него желательным и на достижение которых направлена его деятельность. Важность целей определяется тем, что они являются исходной точкой внутрифирменного планирования, на них базируется система мотиваций и, наконец, цели представляют собой точку отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и фирмы в целом.

Основная задача управления часто определяется как руководство персоналом для выполнения задач предприятия, а само управление – как идеи, методы и процессы, позволяющие успешно достигать поставленных целей. Определение миссии данного конкретного бизнеса позволяет сделать следующий шаг – сформулировать, каким должен быть этот бизнес и в чем заключаются его основные цели.

Достаточно ли для фирмы личного (несогласованного) представления руководителей о целях? Очевидно, нет, т.к. следствием этого был бы разноречивой в их действиях и неэффективностью организации в целом.

Если цели не сформулированы и не согласованы, то не ясно, на что ориентироваться при принятии управленческих решений, чем руководствоваться при анализе альтернатив, как не потерять контроль над ключевыми факторами и на каком основании эти факторы вообще выделять. В связи с этим следует отметить, что детальной расшифровкой направлений развития фирмы являются ее долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели.

**Долгосрочные цели** – это возможно более конкретное описание предполагаемого развития предприятия в той или иной сфере его деятельности на относительно длительный период времени (как правило, свыше 3 лет).



**Среднесрочные цели** – это ориентиры развития бизнеса на период 1 – 3 года, т.е. те промежуточные состояния, через которые достигаются долгосрочные цели. Среднесрочные цели должны быть количественно определены, реалистичны, последовательны и распределены по приоритетам.

**Краткосрочные цели** (до 1 года) – это конкретизация вышеперечисленных целей с ориентацией на описание результатов деятельности в ближайшем будущем. Краткосрочные цели должны быть установлены в терминах управления, маркетинга и финансов, бухгалтерского учета, производства, информационных систем и организационных структур. Набор ежегодных тактических ориентиров необходим для конкретизации каждой долгосрочной цели.

Указанное деление целей на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные до некоторой степени условно и зависит от особенностей отдельных отраслей народного хозяйства, и прежде всего от продолжительности производственного и инновационно-инвестиционного циклов.

Следует иметь в виду, что долгосрочные и краткосрочные цели часто вступают в противоречие в силу своей природы. Действия, которые необходимо предпринимать для достижения долгосрочных целей, часто противоположны действиям, необходимым для скорейшего достижения краткосрочных целей. В этом одна из причин того, что стратегия не является детально разработанным планом конкретных действий. Стратегия должна содержать правила разрешения конфликта краткосрочных и долгосрочных целей и поиска баланса между ними. Конкретные планы действий – это тактика, а стратегия – это выражение пути достижения долгосрочных целей.

Цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут заключаться в достижении конкретных рубежей в положении компании на рынке, в инновационной активности, в прибыльности собственной работы и эффективности использования

ресурсов, в отношении своих работников к собственной деятельности, в качестве выпускаемой продукции, в степени социальной ответственности данной организации. Если это региональная или городская администрация, то цели ее работы в основном определяются целями развития региона или города и состоят из подцелей, характеризующих уровень жизни населения региона. Например, главной целью развития города может быть устойчивое улучшение качества жизни всех его жителей.

Цели могут охватывать любой аспект деятельности предприятия. Однако, как правило, они нацелены на развитие стратегического потенциала. Можно выделить восемь ключевых сфер, в рамках которых компания определяет свои цели.

1. **Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. **Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. **Производительность.** Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.

4. **Ресурсы.** Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. **Прибыльность.** Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. **Управленческие аспекты.** Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а

также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7. **Персонал.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т.д.

8. **Социальная ответственность.** В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о ненанесении ущерба окружающей среде.

**Требования, предъявляемые к целям.** Чтобы реально способствовать успеху фирмы, цели должны обладать целым рядом важных характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей.

1. Цели должны быть **достижимыми**. Конечно, в целях должен заключаться определенный вызов для сотрудников. Однако они не могут выходить за пределы возможностей предприятия и исполнителей, должны соответствовать критерию «трудно, но выполнимо». Установление нереальных целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

2. Цели должны быть **гибкими**, т.е. «восприимчивыми» к корректировкам, обусловленным непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

3. Цели должны быть **конкретными и измеримыми**, т.е. позволять однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение фирмы. Цели должны четко фиксировать, **что** необходимо получить в результате бизнес-деятельности, **в какие сроки** следует их

достичь и **кто** должен их добиваться. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Измеримость целей предусматривает возможность их количественного измерения, либо другой объективной оценки.

4. Цели должны быть **согласованными**, т.е. совместимыми между собой, рассматриваться во взаимосвязи, а не изолированно. Согласованность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Также не должны противоречить друг другу цели одного уровня. Например, цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки.

5. Цели должны быть **приемлемыми**, т.е. учитывать потребности рынка и традиции сложившиеся в обществе; соответствовать интересам основных субъектов влияния, определяющих деятельность фирмы (собственников, потребителей, сотрудников), и в первую очередь тех, кому придется их достигать.

### **4.3. Порядок установления целей**

Первое и самое ответственное решение при планировании – выбор целей. При этом многие компании которые вследствие своего большого размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, должны разрабатывать цели как сформулированные в общем, так и детализированные. Выбор и формулирование целей организации – сложнейший многогранный процесс. Это может быть коллективное творчество, а может быть дискреционный процесс, т.е. определяться только высшим руководством фирмы по своему усмотрению. Поэтому полезно ознакомиться с различными, порой повторяющимися аспектами данной темы для определения своей точки зрения. Правильно организованный процесс установления целей предполагает выполнение четырех этапов:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней и внутренней среде;

- установление целей фирмы в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

**Первый этап.** Надо смоделировать будущую бизнес-среду. Руководство фирмы должно предвидеть, в каком состоянии окажется среда и устанавливать цели в соответствии с этим видением. Самой распространенной ошибкой является отношение к целям как к чему-то очевидному и определенному. Поэтому большинство предприятий не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Фирмы, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общей линии развития.

Основное правило при выборе целей, особенно генеральных, – привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создает условия для сплочения основного состава сотрудников вокруг общей цели, а другим показывает, что они могут поискать возможность удовлетворить свои экономические и социальные запросы на других фирмах.

**Второй этап.** Основная сложность этого этапа заключается в необходимости выбора из широкого круга характеристик деятельности фирмы ограниченного количества целей. При этом ориентируются на соответствие целей предприятия его миссии, целям предыдущего этапа и имеющимся ресурсам.

Для формулирования генеральной цели фирмы основополагающим является наличие у авторов четкого представления о том, чем фирма является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она может приносить обществу. Далее создается желаемый образ фирмы, происходит комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Поставленная цель мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа фирмы. В

дополнение к генеральной цели разрабатываются и другие цели, соразмерные с ней.

Для того чтобы сформировать весь комплекс целей фирмы и не пропустить важные, желательно предварительно определить ключевые стратегические хозяйственные подразделения и значимые функциональные зоны (целевые зоны) фирмы. Такими функциональными зонами могут быть: реализация продукции и услуг, снабжение (закупки), производство продукции, финансы, работа с персоналом и его мотивация, внешние и внутренние коммуникации, НИОКР и т.д. На каждом этапе развития фирмы приоритет может быть отдан любой из перечисленных функциональных зон. Это зависит от стратегии руководителей фирмы и конкретной ситуации в данный момент, при этом должны быть названы те функциональные зоны, в которых руководство планирует добиться значительных изменений.

**Третий этап.** На этом шаге все цели фирмы логически увязываются в определенную систему. Решается главная задача – обеспечение взаимоподдержки целей, а это в свою очередь служит условием их достижимости. Например, цель – повышение уровня конкурентоспособности – связана и может поддерживаться целями разработки нового образца продукции и совершенствования системы управления производством.

В любой крупной компании имеющей несколько структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в задачи более низкого уровня. Иерархическое построение целей связано с тем, что:

- задачи высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- задачи низкого уровня выступают в качестве средств для достижения целей более высокого уровня, т.е. краткосрочные задания как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Координация различных задач проводится таким образом, чтобы задания нижестоящего уровня конкретизировали цели вышестоящего уровня. Для этого строится «дерево целей» (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Пример «Дерева целей»

**Четвертый этап.** Цели должны быть доведены до уровня отдельных работников. Только в этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности предприятия: каждый сотрудник через свои персональные цели включается в процесс совместного достижения конечных целей фирмы. Важную роль играют мнения и ценности, которыми руководствуются высший менеджмент и собственники фирмы. Сохранение

верности определенным ценностям в течение длительного времени проявляется в выборе типа управления, а также в определении целей фирмы.

Цели, в выработке которых принимали активное участие сотрудники фирмы, сплачивают их и выступают побудительным мотивом в последующих действиях по их достижению. Успех в этой работе будет еще более существенным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием сроков их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

Представление целей должно предусматривать гласность и наглядность, которые важны не только для сотрудников фирмы, но и для ее клиентов, а также и для общественности. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, созданию положительного имиджа фирмы и повышению ее репутации.



## Глава V. Выбор стратегии фирмы

Если установление целей отвечает на вопрос, к чему будет стремиться фирма, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению поставленной цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых фирма будет решать стоящие перед ней задачи. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического планирования.

### 5.1. Этапы развития корпоративного планирования

Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование (до второй мировой войны), долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

**1. Бюджетирование.** В эпоху формирования гигантских корпораций специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на различные цели.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству), а во-вторых, по отдельным структурным подразделениям в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д. При использовании бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являлись текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создавал угрозу долгосрочному развитию фирмы.

**2. Долгосрочное планирование (long range planning).** В 50-х – начале 60-х годов XX века характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили целесообразность расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием изменений внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития предприятия. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж за предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Затем эти планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Причем упор делался на прогнозировании внутренней среды. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов предприятия или необходимо прибегать к заемным средствам.

**3. Стратегическое планирование (strategic planning).** В 60-е годы экономическая ситуация во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все чаще расходиться с реальными цифрами. При этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми расходились реальные итоги. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не эффективно в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В отличие от долгосрочного в системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть

лучше прошлого, и отвергается предпосылка об универсальности изучения будущего методом экстраполяции.

В основу стратегического планирования положен анализ внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики фирмы. Можно сказать, что цель стратегического планирования заключалась в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

Стратегическое планирование – это целевое планирование, при котором ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернативных действий.

**4. Стратегический менеджмент (strategic management).** С конца 80-х годов большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, что было обусловлено усложнением производственных связей и обострением конкурентной борьбы. Стратегический менеджмент характеризуется как комплекс не только стратегических плановых решений, определяющих долговременное развитие фирмы, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

И.Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является системой ориентированной на действие, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, т.к. при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Стратегический менеджмент включает основные элементы всех предшествующих систем корпоративного планирования, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования.

## **5.2. Базовые управленческие парадигмы**

**Американская парадигма управления** основана на свободной конкуренции, индивидуализме, частном инновационном предпринимательстве. Многие известные американские бренды, начиная с крупнейшей в мире фирмы General Electric, основанной изобретателем Томасом Эдисоном, и заканчивая современными Microsoft, Dell, Apple, являются предпринимательскими компаниями, образно говоря, «созданными в гаражах». Инновации, частное хозяйствование как форма конкуренции составляют основу американской управленческой парадигмы и в целом ведения бизнеса, даже внутри компаний поддерживается конкуренция и инициатива.

Кроме того, нужно отдать должное американцам в том, что никто так много не занимается изучением организационного поведения и управленческих моделей. Более 80% монографий, посвященных проблемам управления, написаны американскими авторами. Однако индивидуализм, конкуренция, а также специализация, которые лежат в основе американской модели, – требуют хорошей интеграции, которая является одной из важнейших задач менеджмента.

Баланс интересов в США основан на том, что все пронизано договорными отношениями, контрактами с четким денежным эквивалентом. Почти всем потребностям выставлен денежный эквивалент. Люди знают, сколько стоит удовлетворение личных, социальных и потребностей в безопасности. Все как-то оценено, и поэтому в США денежный,

экономический успех человека соответствует его социальному статусу – это их модель.

**Японская парадигма управления** построена на коллективизме, на доверии между акционерами, менеджерами и наемными работниками и на жесткой конкуренции между компаниями, но не внутри самой компании. Внутри – гармония.

В Японии основы баланса интересов отличаются от США. Они сложились после Второй мировой войны под американским влиянием и в результате жесткого подавления японским правительством рабочего и коммунистического движения. Вследствие этого нужна была модель патерналистских отношений между рабочими, собственниками и менеджерами. Такой баланс интересов был создан на основе концепции, единой судьбы у предпринимателей, менеджеров и рабочих. Японские специалисты любят подчеркивать, что успехи их страны не столько в хороших менеджерах, сколько в высоком качестве рабочей силы и хороших системах менеджмента.

Когда приглашенным в Россию японским специалистам задали вопрос: «Как вы наказываете виновников брака и нарушителей трудовой дисциплины?» – те оказались в затруднительном положении. Потому что в японской этике бестактно напоминать человеку о его ошибке, он и так страдает и стремится ее исправить. И только когда переводчик для примера спросил: «Что будет, если вдруг человек выпьет на работе слишком много sake?» – внешне сдержанный японец начал отчаянно жестикулировать, показывая, как что-то выбрасывают. Тем самым, по-видимому, он хотел показать, что такого человека мгновенно выкинут из компании. Однако тут же уточнил: «О чем вы говорите, какие могут быть нарушения трудовой дисциплины? За 10-15 минут до начала смены все рабочие уже стоят на своих местах и настраиваются на то, чтобы успешно провести рабочий день».

В японских компаниях в соответствии с системой пожизненного найма отношения «работник – работодатель» носят закрытый характер в силу

ограничений на свободу выбора работы. Это влечет за собой необходимость вовлечения в поиск баланса интересов ценностей нематериального уровня: медицинское обслуживание, помощь в решении бытовых проблем, пенсионное обеспечение, создание условий для профессионального и карьерного роста и т.д. Использование такого подхода привело японские компании к появлению новой синергии, связанной с совершенствованием работниками (сверх должностных обязанностей) технологических процессов, продукции и услуг, сокращением потребностей в инвестициях в связи с улучшением обслуживания наличного оборудования.

**Европейская управленческая парадигма** уходит корнями в ремесленную культуру с акцентом на мастерство, наставничество, стремление к совершенству. В последние годы она пытается найти свои преимущества в использовании особенностей различных стран единой Европы. Многие европейские компании пытаются выстроить свои управленческие модели на основе возможностей, получаемых за счет существующего разнообразия.

Специфика развития корпоративной и **управленческой модели Китая** связана с процессом перехода этой страны из аграрного в индустриальное состояние. В определенном смысле, Китай похож на Советский Союз 20-30-х годов XX века. Он ежегодно вовлекает в трудовой индустриальный оборот около 20 млн. человек. Такое масштабное развитие основано на использовании зарубежного опыта. Причем копируются не только товары и бренды, но и управленческие модели. Конкурентное преимущество экономики Китая базируется на дешевизне производимой продукции. Китайские бизнесмены формулируют свою зарубежную стратегию следующим образом: «У вас нет никаких шансов в борьбе с нами. Мы скопируем все, что вы умеете делать, но вы никогда не сможете сделать свою продукцию такой дешевой, как мы».

Главный козырь Китая – дисциплинированная, трудолюбивая и очень дешевая рабочая сила. При этом там фактически нет профсоюзов, не

соблюдаются правила по охране труда, технике безопасности и экологии. Поэтому конкурентные преимущества Китая нельзя скопировать.

Баланс интересов между работниками и работодателями в Китае носит временный характер, но, учитывая масштабы, этого «временного» может хватить еще лет на десять, что обусловлено трансформационным процессом. Потребности работников в Китае невысоки, они сформированы тяжелыми условиями аграрной жизни и поддерживаются культурной традицией, ставящей личную скромность в добродетель, а также регулированием со стороны властей.

**В России** базовая управленческая парадигма до сих пор не сложилась. Анализируя управленческую культуру, следует отметить смешение американской и европейской моделей, а также значительный интерес к японским моделям, переосмысленным американцами. Строительство промышленных предприятий по зарубежным проектам (например, ГАЗ и ВАЗ) приводило к импорту и управленческих технологий, оказывало влияние на производственную культуру. Однако современные управленческие модели пока не используются в России, что является наследием административно-командной системы и следствием отказа от конкурентных моделей экономики.

При этом выстраивался ложный баланс интересов между работниками и работодателями. Он состоял в перенесении акцента с баланса в настоящем на перспективное равновесие интересов, которое предполагалось достичь в отдаленном будущем – коммунизме. На период продвижения к коммунистическому балансу, изящно сформулированному как «от каждого по способностям – каждому по потребностям», пропагандировалась личная скромность и непритязательность. Рабочих называли самым передовым классом общества, ставили их выше инженеров, что отражалось на уровне доходов. Однако в исторической перспективе такая социальная политика привела к деградации советской, а затем и российской инженерной школы. В относительно короткие периоды времени данный баланс обеспечивал

определенную эффективность, но в долгосрочной перспективе отсутствие баланса интересов между стейкхолдерами, в том числе такими как потребители и поставщики, приводило к полной потере эффективности.

В то же время в советский период большое внимание уделялось изучению и использованию зарубежного опыта. Целый ряд институтов занимался научной организацией труда, т.е. тейлоризмом по-советски, стандартизацией, контролем качества, сертификацией. Конкуренцию стремились заменить социалистическим соревнованием. Отсутствие реальной конкуренции лишало возможности найти баланс интересов, который заменялся механизмами принуждения, основанными на контроле и наказаниях. Такая замена приводит к демотивации работников, конфликтам, нагромождению контролирующих органов и сопутствующей им коррупции. Итогом этого процесса становится резкое снижение эффективности компаний и деградация бизнес-процессов.

Баланс интересов стейкхолдеров предполагает обмен определенными ценностями, как материальными, так и духовными, и тем самым зависит от корпоративной и национальной культуры. Вследствие этого баланс интересов носит «страновой» характер и вряд ли возможен без понимания явных и неявных ценностей, разделяемых бизнес-сообществом и коллективами отдельных фирм.

В условиях административно-командной системы отсутствие баланса интересов приводило к тому, что советские предприятия в силу акцента на исполнительскую дисциплину были перенасыщены организационно-технической документацией. У сотрудников вырабатывалось уважительное отношение к документам и стандартам – и крайне низкий уровень инновационности и изобретательности при осуществлении производственных функций.

При переходе к рыночным отношениям многие новые владельцы компаний игнорируют необходимость формирования баланса интересов: имеет место пренебрежительное отношение к интересам рабочих и персонала



в целом, ориентация на мнение основных акционеров (учредителей) и присутствие в менеджменте большого количество силовых приемов.

Таким образом, для создания базовой управленческой парадигмы российскому обществу предстоит осмыслить базовые ценности новой социально-экономической формации. Использовать зарубежные управленческие модели можно и нужно, однако нельзя ограничиваться простым копированием и приглашением бизнес-консультантов. Делать это следует подстраивая друг к другу управленческую модель и базисную парадигму. Причем независимо от того, какая будет выбрана система баланса – открытая или закрытая, – направление изменений должно быть ориентировано на сотрудников фирм: необходимо изучать их психологию и интересы, а также выстраивать доверительные отношения.

### **5.3. Эталонные стратегии ведения бизнеса**

Эти стратегии связаны с изменением состояния одного или нескольких базовых параметров: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**. Сюда относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других параметра. В случае следования этим стратегиям фирма старается улучшить старый продукт или начинает производство нового, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то предприятие ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок. Конкретными видами стратегий первой группы являются следующие:

– **стратегия усиления позиций на рынке** предполагает, что фирма, не меняя продукта и рынка, стремится завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Рассматриваемую стратегию использует большинство всемирно известных

фирм (например, компания «Кока-кола»). В качестве примера удачного использования стратегии усиления позиций на рынке можно назвать российскую компанию NMG (г. Обнинск), которая занимается изготовлением строительных покрытий, клеев, герметиков и эластомеров. В результате правильно выбранной бизнес-стратегии объем производства и продаж данной компании вырос в несколько раз. Этот итог был получен благодаря тому, что NMG предложила потребителям монолитные полимерные покрытия для промышленных и коммерческих полов, превосходящие по эксплуатационным характеристикам другие типы покрытий. При этом они были на 20–50% дешевле западных аналогов, а по качеству им не уступали. В середине 2000-х годов компания NMG занимала 40% российского рынка полимерных покрытий;

– **стратегия развития рынка** заключается в поиске новых рынков для уже производимого (старого) продукта. Так, в июле 2004 г. была введена в эксплуатацию соединительная железнодорожная ветка (примерно 50 км) до порта Оля Астраханской области, который в перспективе станет важным перевалочным пунктом транспортного коридора «Север–Юг».

Торговая фирма «Магнит» в 2009–2010 гг. реализовала крупномасштабную программу строительства магазинов в малых городах в формате гипермаркета. Компания уже построила 35 магазинов и до конца 2010 г. должна была открыть еще 19. Всего планируется довести число гипермаркетов до 100. О большой потенциальной выгоде территориальной дифференциации торговой сети говорит пример немецкой компании «Метро». В настоящее время основную часть прибыли она получает от подразделений, размещенных в Восточной Европе и Латинской Америке;

– **стратегия развития продукта** предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенных предприятием (старых) рынках. Известный российский производитель мужской обуви фирма «Ralf Ringer» придерживается стратегии «всегда предлагать покупателям что-то новое», тем самым

обеспечивая себе конкурентное преимущество. Так, несколько лет назад компания вышла на рынок с технологией крепления подошвы «прямое литье»: подошва отливается и одновременно «припаивается» к уже готовому кожаному верху. Такое крепление гораздо прочнее и технологичнее традиционных клееных или прошитых подошв и, как заявляют в «Ralf Ringer», такой обуви в России больше никто не производит.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие, которые связаны с расширением компании путем присоединения новых структур. Они называются **стратегиями интегрированного роста**. Выделяются три основных вида этой стратегии:

– **стратегия обратной вертикальной интеграции** предусматривает рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Реализация этой стратегии может дать очень хорошие результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на приобретаемые сырье и материалы. Более того, поставки как центр расходов для компании могут превратиться в случае обратной интеграции в центр доходов. Так, в последние годы крупнейшие российские комбинаты черной металлургии в массовом порядке устанавливали контроль над угольными шахтами и разрезами поставщиками коксующегося угля;

– **стратегия горизонтальной интеграции** подразумевает рост фирмы за счет установления контроля над **конкурентами**. Так, лидер российского ритейла компания «X5 Retail Group» в последние годы в основном увеличивала масштабы бизнеса за счет слияний и поглощений. Рассматриваемая компания образовалась в 2006 г. в результате слияния сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Затем в 2007 г. она поглотила сеть гипермаркетов «Карусель». В 2009 г. в ее состав вошла крупная сеть универсамов «Патэрсон»;

– **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** предполагает рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над предприятиями, находящимися между рассматриваемой компанией и

конечными потребителями, а именно над «высокими» переделами и системами распределения и продажи. Этот тип интеграции очень выгоден, когда конечная продукция значительно дороже первичной, посреднические услуги необоснованно возрастают или фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Например, в современных условиях наилучших результатов деятельности достигают те нефтегазовые компании, которые диверсифицировали свое производство и занялись выпуском продукции с высокой составляющей газа в себестоимости (энергетика, металлургия, химия, производство удобрений и стройматериалов). Поэтому стратегическая программа развития ОАО «Газпром» предусматривает реализацию концепции превращения концерна в газозенергетическую компанию.

В частности, в программе намечается установление контроля над тепловыми электростанциями, работающими на газе и расположенными вблизи крупных технологических объектов по добыче, переработке и подземному хранению газа, а также узловых точек газотранспортной системы.

Интеграция успешно применяется в мебельной отрасли. Важнейшей характеристикой отечественного рынка офисной мебели является повышенная рискованность, которая связана с его относительно небольшим размером. На Западе риски, сопровождающие любые изменения не столь велики, т.к. рынок имеет огромные масштабы. Поэтому возможные ошибки и негативные тенденции легче компенсировать. Российским же фирмам меняться гораздо труднее – цена ошибки на маленьком рынке намного выше, может не хватить ресурсов для последующего восстановления.

Именно поэтому большинство отечественных компаний столкнулось с необходимостью контролировать основные звенья технологической цепочки. На мебельном рынке стали лидерами те фирмы, которые держат в своих руках как минимум два звена – производство и сбыт. Интеграция бизнеса происходила по следующим направлениям: 1) компании, занимавшиеся

производством, создавали свою торговую сеть; 2) торговые фирмы, наоборот, налаживали производство. Такая интеграция стала необходимой по причине отсутствия четкой системы взаимодействия между производством и торговлей и высокой культуры управления этим взаимодействием.

Анализ российского рынка офисной мебели показывает, что предпочтения покупателей часто меняются и за счет одной лишь продажи импортной продукции невозможно гибко реагировать на их запросы. Чтобы меняться вместе с рынком, нужно создавать собственное производство. Тогда появляется возможность контролировать ключевые характеристики продукта, важные на том или другом этапе развития. Плоскость конкуренции все время сдвигается: сегодня нам нужно **дешевое** производство, завтра – **качественное** производство, потом **разнообразное** производство, послезавтра нужно его перенести в другой регион, где дешевая рабочая сила. Это можно делать только со своим производством, с чужим, тем более отдаленным, – сложно. Аналогичным образом и производителям мебели собственная торговая сеть требуется для того, чтобы почувствовать покупателя, понять, куда движется рынок.

Несмотря на всю простоту мебельного производства, оно очень громоздкое, его трудно перенастроить на другую продукцию: для прямого стола нужно одно оборудование, для овального – другое. А что будет продаваться завтра – неизвестно. Поэтому приходится оснащать производство «с запасом»: по производительности, по мощности, по настройкам. Конкурентное преимущество такого производства – в перспективах роста.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста**. Эти стратегии применяются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Можно выделить следующие основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо сокращения спроса на продукцию;
- существующий бизнес дает превышающее текущие потребности поступление доходов, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект за счет лучшего использования оборудования, рабочей силы, комплектующих изделий, сырья, материалов и т.д.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

– **стратегия центрированной диверсификации** предполагает поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов или услуг, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре коммерческой деятельности. Так, в последние годы на российских дорогах многие автозаправочные станции совмещают основную деятельность с дополнительными услугами по обслуживанию автомобилей и с продажей товаров первой необходимости. Мировой опыт показывает, что от сопутствующей торговли бензозаправки получают больше половины прибыли. В сентябре 2010 г. компания «Евросеть» открыла два гипермаркета, где помимо сотовых телефонов и других мобильных устройств продается бытовая электротехника (стиральные машины, холодильники, утюги), крупногабаритная электроника (телевизоры и DVD-плееры), книги и электронные игрушки;

– **стратегия горизонтальной диверсификации** предусматривает поиск возможностей роста на **существующем рынке** за счет продукции (услуг), требующей **новой технологии**, отличной от используемой. Примером такой стратегии может служить деятельность кооператива международного владения Inmarsat, предоставляющего услуги глобальной спутниковой связи. Учитывая угрозу выхода на рынок новых конкурентов, указанное предприятие планирует разместить на геостационарной орбите три спутника

связи нового, четвертого поколения, что позволит предложить потенциальным клиентам по приемлемым тарифам уникальный перечень услуг. Это услуги мультимедиа-связи, т.е. коммуникаций с практически неограниченными возможностями: высокоскоростная передача данных, видеотелефония, дистанционный доступ к базам данных и прочее;

– **стратегия конгломеративной диверсификации** заключается в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже выпускаемыми **новых продуктов**, которые реализуются на **новых рынках**. Это самая сложная для реализации стратегия развития. Так, компания «Базовый элемент» наряду с алюминиевым бизнесом осуществляет стратегию вхождения в электроэнергетику, угольную промышленность, авиастроение, вагоностроение и т.д.

Четвертым видом эталонных стратегий являются **стратегии сокращения**. Они реализуются в том случае, когда компания нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада и кардинальных изменений в экономике. В таких ситуациях фирмы прибегают к использованию стратегий **целенаправленного** и **спланированного** сокращения бизнеса. Реализация данных стратегий вызывает большие сложности. Однако часто они неизбежны. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, т.к. во многих случаях **обновление** и **рост** – взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Выделяют четыре разновидности стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– **стратегия ликвидации** представляет собой крайний случай стратегии сокращения и применяется в условиях, когда предприятие не может дальше вести бизнес;

– **стратегия «сбора урожая»** предусматривает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к

**бесперспективному бизнесу**, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки сырья, материалов и т.д., на рабочую силу и наращивание доходов от распродажи готовой продукции и сокращающегося производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном свертывании данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения максимального совокупного дохода;

– **стратегия сокращения** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

– **стратегия сокращения расходов** направлена на поиск возможностей снижения издержек и проведение соответствующих мероприятий. Она ориентирована на устранение относительно небольших источников затрат и ее реализация носит характер краткосрочных мер. Осуществление данной стратегии связано со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и увольнением излишнего персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием нерентабельных мощностей.

Например, во время экономического кризиса 2008–2009 гг. заметно увеличился спрос российских предприятий на услуги аутсорсинга информационного обслуживания. До кризиса большинство компаний предпочитали иметь собственные ИТ-подразделения. В современных условиях стремление к сокращению затрат заставляет все большее число предприятий отдавать предпочтение комплексному ИТ-аутсорсингу, когда в управление подрядчику передается вся ИТ-инфраструктура: компьютеры, серверы, сеть, телефония, бизнес-приложения и т.д.

Используя услуги сторонних организаций, можно добиться существенной экономии. Особенно выгодно применение аутсорсинга для мелких и средних предприятий. Небольшая фирма при использовании модели аутсорсинга может сократить расходы на 30-50% по сравнению с



затратами на развитие собственной IT-инфраструктуры. Для крупных компаний экономия будет меньше, но все равно значительной – 20-30%.

Причем если раньше предприятия передавали на аутсорсинг лишь часть своих потребностей в информационном обслуживании, то теперь на рынке активно применяется организационная схема, когда заказчик получает всю работающую IT-инфраструктуру офиса как сервис, т.е. аутсорсер не просто обслуживает, но и предоставляет все оборудование и программное обеспечение в аренду.

В заключение необходимо отметить, что в реальной практике фирма может реализовывать одновременно несколько стратегий или выстраивать определенную последовательность в их осуществлении, т.е. использовать **комбинированную стратегию**.

#### **5.4. Анализ портфеля бизнесов фирмы**

В финансовом планировании анализ портфеля фирмы связан преимущественно с изучением структуры, динамики, продуктивности и качества совокупности и отдельных бизнесов, осуществляемых компанией. Поэтому методика анализа портфеля фирмы предполагает рассмотрение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ), которые могут охватывать один продукт (услугу) или несколько изделий, удовлетворяющих схожие потребности.

#### **Матрица Бостонской консультационной группы**

Одним из самых известных методов анализа портфеля бизнесов является матрица Бостонской консультационной группы. Данный метод позволяет принимать решения по долгосрочным инвестициям, направленным на производство продуктов (услуг), находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих различный темп роста и различную долю рынка. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу

продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла продукции, в соответствии с которой любой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок, рост, зрелость и спад. При этом денежные потоки и прибыль предприятия меняются: отрицательная прибыль на первом этапе сменяется ее ростом и, наконец, снижением. Стадии выхода на рынок в матрице БКГ соответствует товар-«вопросительный знак»; стадии роста – товар-«звезда»; стадии зрелости – товар-«дойная корова»; стадии сокращения – товар-«собака». Матрица БКГ представляет собой прямоугольник разделенный на четыре квадранта.

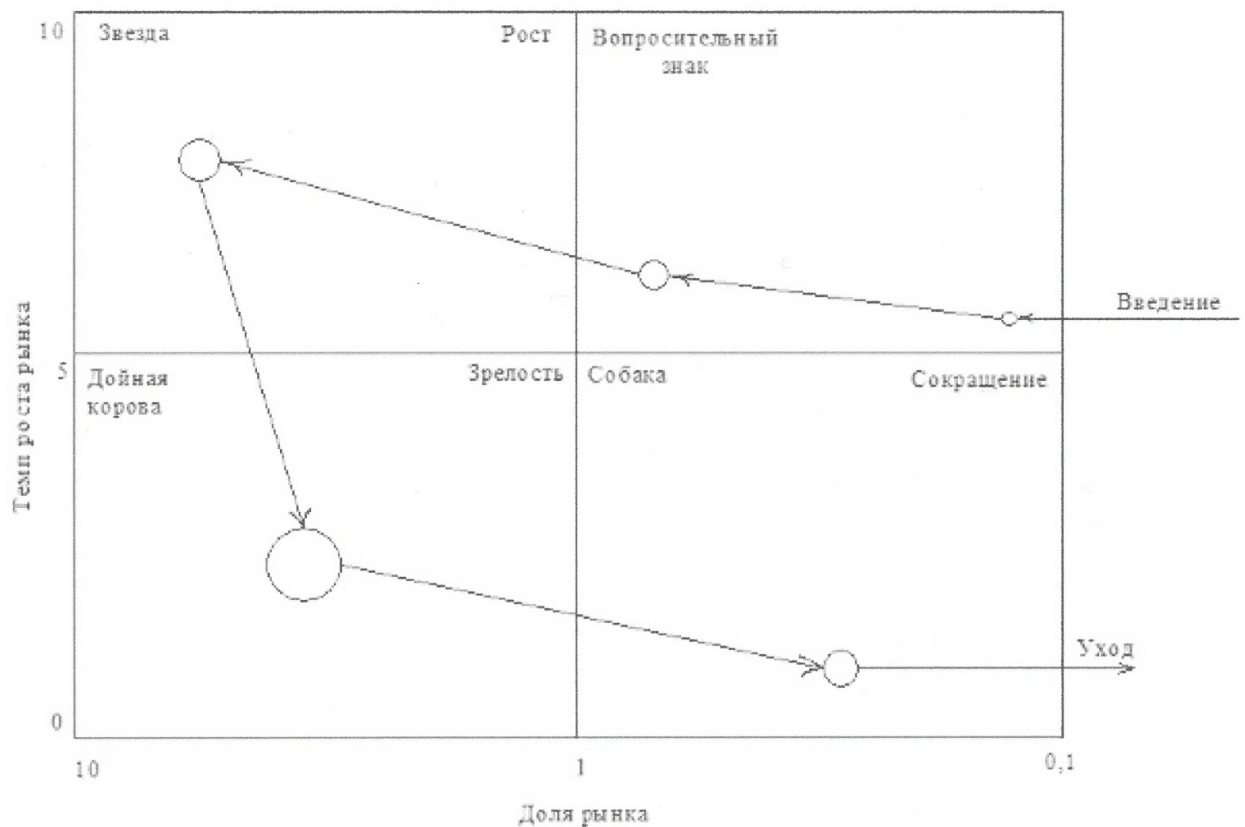


Рис. 5.1. Матрица «Рост – доля рынка» БКГ

На горизонтальной оси отражается доля рынка, которую занимает каждый продукт (СЕБ). Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером отрасли. Если фирма

продает продукта меньше, чем лидер, то он попадает в правую часть матрицы и помещается напротив соответствующей доли, если больше – то в левую часть матрицы. Вертикальная ось показывает годовой темп роста продаж в данной отрасли: от нуля до 10% и более; пять процентов выделяются в качестве границы между быстрым и медленным ростом.

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение стратегических единиц бизнеса на осях рост – доля рынка. Причем диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта.

Квадранты матрицы отражают различные ситуации с рыночными позициями бизнесов, которые связаны со **стадиями жизненного цикла** каждого продукта:

- **«вопросительный знак»** характеризуется высоким темпом роста и низкой долей рынка. Для увеличения доли рынка требуются большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду. В финансовом отношении товар **убыточен**, т.к. значительные расходы по его продвижению не покрываются доходами от незначительных продаж;
- **«звезда»** характеризуется высоким темпом и высокой долей рынка. В этом квадранте достигается порог рентабельности и бизнес начинает приносить прибыль;
- **«дойная корова»** характеризуется низким темпом роста и высокой долей рынка. Стратегическая единица бизнеса приносит большую прибыль, которая идет на финансирование «вопросительных знаков» и «звезд»;
- **«собака»** характеризуется низким темпом роста и низкой долей рынка. Бизнес требует большого внимания и усилий со стороны руководства, однако дает очень низкий финансовый результат, который постоянно снижается.

Разработка матрицы БКГ позволяет обосновать распределение ограниченных инвестиционных ресурсов по отдельным бизнесам фирмы,

определить дальнейшую судьбу имеющихся продуктов: расширить их производство, сохранить на прежнем уровне или начать сокращение.

Одним из главных достижений рассматриваемой матрицы явилось то, что она установила жесткую связь между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями. Но у нее есть и свои ограничения:

- использование матрицы ограничивается отраслями с массовым производством, где существенно влияние эффекта экономии на масштабах;
- строго аналитический подход к применению матрицы требует большого объема информации, в том числе о конкурентах, причем как о прошедших периодах, так и о перспективных;
- выводы, которые можно сделать на основе матрицы, часто остаются общими и расплывчатыми.

### **Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»**

Как следует из названия этой матрицы, размещение стратегических единиц бизнеса ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, где функционирует СЕБ, а другой – конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли.

Разработка матрицы осуществляется в два этапа: 1) подготовительный; 2) аналитический. На первом этапе определяется **интегральная** оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции. Для того, чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия.

1. Устанавливается перечень параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность, темпы роста отрасли, ее размер, технологическая стабильность и т.п.

2. Разработчики матрицы присваивают каждому параметру вес его относительной значимости. Тем параметрам, которые наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для фирмы в оцениваемой отрасли. Оценка ведется по пятибалльной шкале: пять – наиболее привлекательный, а единица – наименее привлекательный параметр.

4. Оценка относительной значимости каждого параметра (пункт 2) умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра (пункт 3) и все полученные произведения складываются. Сумма отражает интегральную оценку привлекательности отрасли. Причем максимальная оценка привлекательности может быть равна пяти, а минимальная – единице.

В таблице 5.1 приведен условный пример расчета привлекательности отрасли.

Таблица 5.1

Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес (значимость)	Оценка привлекательности	Результат
1. Темпы роста	0,2	5	$0,2 * 5 = 1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5 * 2 = 1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2 * 1 = 0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1 * 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Для того чтобы оценить конкурентную позицию стратегических единиц бизнеса в их отраслях применяется аналогичная процедура.

1. Для каждой отрасли, в которой работает фирма, составляется список **ключевых факторов успеха**. Этими факторами могут быть издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п.

2. Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Для всех стратегических единиц бизнеса определяется степень их конкурентной силы по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы изменяется от единицы до пяти. «Пятерка» соответствует сильнейшей конкурентной позиции.

4. Относительный вес каждого ключевого фактора успеха (пункт 2) умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса (пункт 3). Все полученные произведения складываются. Сумма покажет интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

В таблице 5.2 приведен условный расчет конкурентной позиции СЕБ в отрасли.

Таблица 5.2

Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли

Ключевые факторы успеха	Относительный вес (значимость)	Оценка конкурентной силы	Результат
1. Исследовательский потенциал	0,3	5	$0,3 * 5 = 1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	$0,2 * 2 = 0,4$
3. Качество продукции	0,2	3	$0,2 * 3 = 0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3 * 1 = 0,3$
Оценка конкурентной позиции			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

После того, как получены оценки **привлекательности отрасли** и **конкурентной позиции** каждой СЕБ, строится основная матрица. По горизонтали отражается конкурентная позиция, а по вертикали – привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя,

низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое).  
 Внутри матрицы выделяется девять квадрантов, попадание в которые при позиционировании СЕБ указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем (рис. 5.2).

По отношению к тем бизнесам, которые попали в квадранты «Успех», фирма должна применять стратегию развития.

Стратегические единицы, оказавшиеся в квадранте «Вопросительный знак», могут иметь хорошее будущее, но для этого предприятию следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции.

Продукты, попавшие в квадрант «Доходный бизнес», являются источником получения финансовых ресурсов. Они очень важны для поддержания нормальной деятельности фирмы.

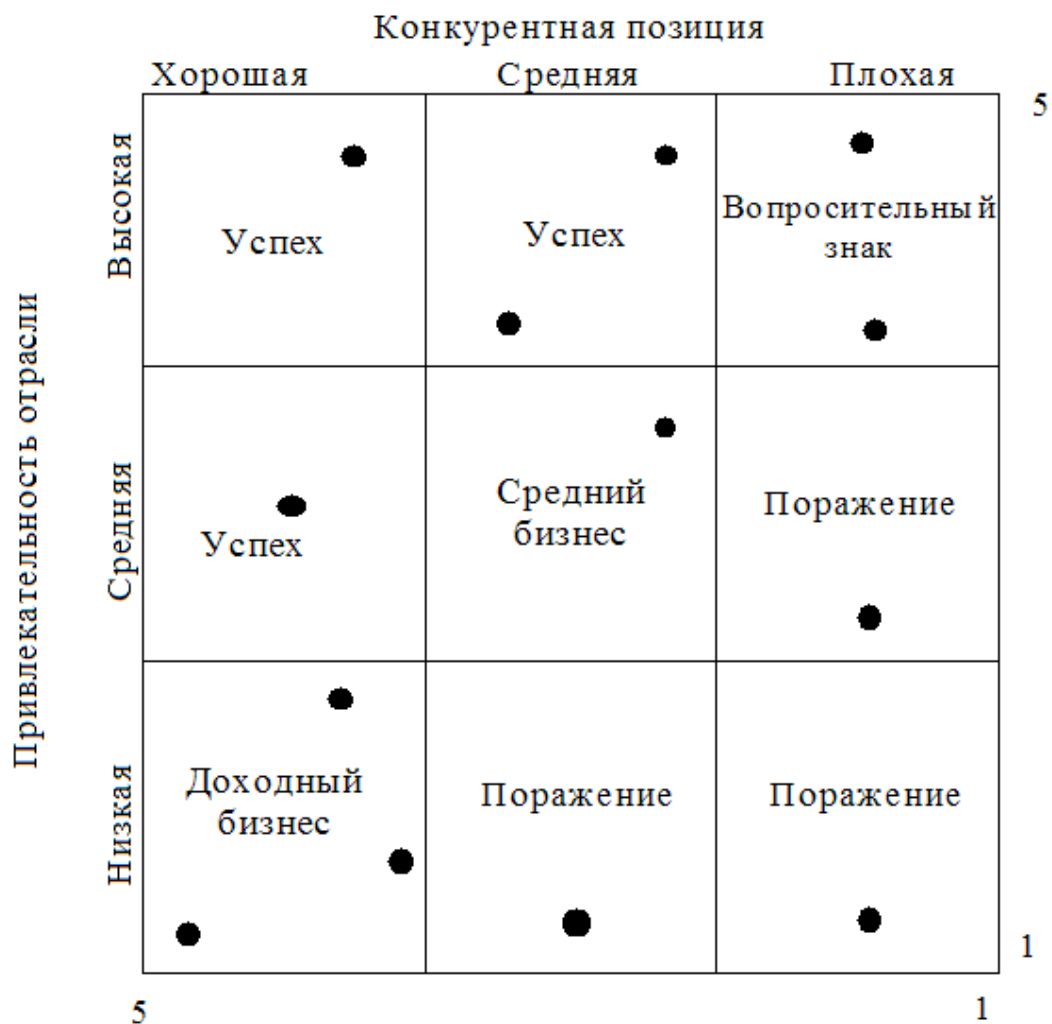


Рис. 5.2. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

Относительно стратегических единиц бизнеса, попавших в квадранты «Поражение», можно сделать вывод, что они находятся в очень неблагоприятной позиции и требуют срочного вмешательства с целью предотвращения серьезных негативных последствий для фирмы.

Продукты квадранта «Средний бизнес» рассматриваются в последнюю очередь. Отношение к ним зависит от качества (силы) всего портфеля бизнесов. Если у фирмы много «успешных» СЕБ, то она может пренебречь «средними бизнесами», не вкладывать средства в их развитие. Наоборот, при общей слабости портфеля, недостатке «успешных» продуктов руководство предприятия будет вынуждено обратить внимание на усиление и совершенствование «средних бизнесов».

В заключение следует отметить, что матрица Мак-Кинзи позволяет ответить на вопрос о составе **сбалансированного портфеля бизнесов**. Сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадрантах «Успех», немного продуктов из квадранта «Вопросительный знак» и достаточное число «доходных» СЕБ. «Доходные бизнесы» – это основной источник финансовых средств для поддержания «успешных» продуктов и продвижения «вопросительных знаков».

Классическим примером продвижения «вопросительного знака» является строительство транссибирской железнодорожной магистрали. Первоначально стоимость этого огромного проекта оценивалась в 350 млн. руб. золотом, или 44 тыс. руб. за километр пути (по расчетам министра финансов России Вышнеградского И.А.).

Строительные работы начались во Владивостоке 19 мая 1891 года. На строительстве Транссиба одновременно трудились более 100 тыс. чел., в том числе около 6 тысяч инженерно-технических работников.

Заняв пост министра финансов (1892 г.), Витте С.Ю. понимал, что оценка затрат на строительство магистрали серьезно занижена, но продолжал отстаивать перед Александром III смету расходов «по Вышнеградскому».



В целях экономии средств была выдвинута идея «спрямления» магистрали по территории Китая. Однако Александр III был против строительства части стратегически важной для России железной дороги по территории сопредельного государства.

Первоначально магистраль предполагалось открыть для полной эксплуатации в 1903 г. (потом срок сдачи был перенесен на 1901 г.). В 1905 г. было открыто движение поездов по Кругобайкальской дороге, которую сооружали 6 лет.

Для экономии расходов использовались облегченные рельсы, а укороченные шпалы укладывались в меньшем количестве. Слой балласта под ними делался более тонким, чем на железных дорогах европейской части страны. Ширина насыпи составляла вместо 2,6 всего 2,35 сажени. Значительно увеличивались предельные уклоны полотна и уменьшались радиусы кривых.

Строители Транссиба пошли даже на такой шаг: они увеличили расстояние между станциями до 50 верст. Система водоснабжения паровозов на станциях предусматривала обслуживание только семи пар поездов в сутки.

В итоге всех удешевлений пропускная способность Сибирской железной дороги в самом начале ее эксплуатации оказалась весьма скромной. При однопутном варианте магистраль была рассчитана на пропуск всего трех пар поездов в сутки, т.е. по три состава в каждую сторону. Скорость движения была незначительной: пассажирский состав мог развивать скорость 20 верст в час, а товарный – 12 верст в час. Таким образом, пропускная способность новой трассы оказалась в 1,5–2 раза ниже, чем на дорогах европейской части страны.

Однако даже облегченный вариант строительства не позволил уложиться в смету. С началом эксплуатации выявилось много недоделок. Поэтому все работы не смогли завершить даже к 1914 году. **Полная реконструкция Транссиба началась уже в 1916 году.**

В итоге расходы государственной казны превысили первоначальную смету строительства Сибирской магистрали в **пять** раз (примерно 1750 млн. руб.). Ежегодно Российская империя направляла на сооружение Транссиба порядка 7–8 процентов государственного бюджета.

Однако 100 лет спустя мало кто вспоминает величину затрат на сооружение Транссиба, потому что экономический и военно-политический эффект этого мегапроекта многократно превышает понесенные расходы, его просто трудно переоценить. Транссибирская магистраль превратилась в «стальной хребет» России, который объединяет в единое целое огромные пространства от западных границ Российской Федерации до Тихого океана.

Отсюда можно сделать очень важный практический вывод для разработки инвестиционной политики, определения направлений вложения финансовых средств: прежде всего, нужно обращать внимание на отдачу рассматриваемых проектов, различные составляющие эффекта от их реализации. Если совокупный ожидаемый результат составляет значительную величину, то проект может быть осуществлен.

## Глава VI. Стратегии продвижения продукта

На рынке покупатель – центральная фигура. Ему принадлежит право выбора. Поэтому производить надо то, что требуется покупателю. Англичане говорят: «Не бывает плохой погоды – бывают плохо одетые люди». Это выражение применительно к товарному рынку можно перефразировать так: «Не бывает плохих покупателей – бывают плохие производители и продавцы». Для того, чтобы всегда соответствовать запросам потребителей, следует рассматривать каждый продукт как **изменяющееся во времени явление**.

### 6.1. Жизненный цикл продукта. Стратегии создания нового продукта

Каждый продукт проходит определенные **стадии жизненного цикла**. Можно выделить ряд общих характеристик жизненных циклов продуктов:

- всякий продукт имеет ограниченное время жизни на рынке;
- жизненный цикл продукта состоит из отдельных фаз, следующих одна за другой в **определенном порядке**;
- каждая фаза требует соответствующего подхода к продукту и **соответствующей стратегии**, т.к. для каждой фазы характерна особая роль, которую товар играет в жизни фирмы.

Жизненный цикл любого продукта состоит из четырех фаз: выход на рынок, рост, зрелость, уход с рынка.

**Первая фаза** выхода продукта на рынок характеризуется тем, что товар **новый**, для него **создается рынок**. На это требуются большие затраты. Необходимо прилагать усилия для того, чтобы продукт был признан на рынке.

На **второй фазе** жизненного цикла происходит быстрое увеличение товара на рынке. Покупатели признают новый продукт, расширяются продажи, достигается точка безубыточности, определяющая минимально необходимый объем производства, появляется возможность получения

прибыли. Однако конкуренты предлагают аналогичный товар, поэтому на этой фазе встает задача привлечения внимания покупателей именно к продукту данной марки. На второй фазе идет конкурентная борьба за привлечение покупателей, за долю фирмы на рынке.

**Третья фаза** жизненного цикла охватывает тот этап в жизни продукта, которому соответствуют **насыщение рынка** рассматриваемым товаром и **стабилизация прибыли**. Для данной фазы характерны усиление ценовой конкуренции и медленное снижение цен, приводящее к постепенному падению прибыльности продукта.

**Четвертая фаза** состоит в том, что товар **уходит** с рынка. Спрос на него продолжает падать, что приводит к значительному снижению прибыльности. Фирма сосредотачивается на том, как наиболее выгодно снять продукт с производства и увести с рынка.

Создание новых продуктов для большинства предприятий является необходимым условием **выживания** в конкурентной борьбе. Существуют две стратегии выхода фирмы на рынок с новым продуктом:

- выход на рынок раньше других предприятий или в числе первых;
- выход на рынок, когда новый товар уже достаточно закрепился на нем.

Первые фирмы считаются **инноваторами**, а вторые – **последователями**. Фирмы-инноваторы должны обладать высоким научно-техническим потенциалом, иметь отличных исследователей, дизайнеров и разработчиков, активно поддерживать на предприятии дух новаторства и творческий, созидательный подход к работе. Руководство таких фирм должно уметь рисковать. Фирмы-инноваторы вынуждены вкладывать большие средства в научные разработки и маркетинговые исследования.

Известным примером компании инноватора является американская корпорация Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M). Она с 1976 г. входит в число тридцати компаний, по которым рассчитывается индекс Доу-Джонса. Данная фирма производит абразивные материалы, самоклеящиеся

пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и многое другое.

Рассматриваемая корпорация ежегодно вкладывает в НИОКР свыше 1 млрд. долл. Она всячески поощряет дух творчества. Так, на предприятиях компании действует «правило 15%», заключающееся в том, что все сотрудники могут тратить именно такую часть своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от их основной деятельности. Фирма предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

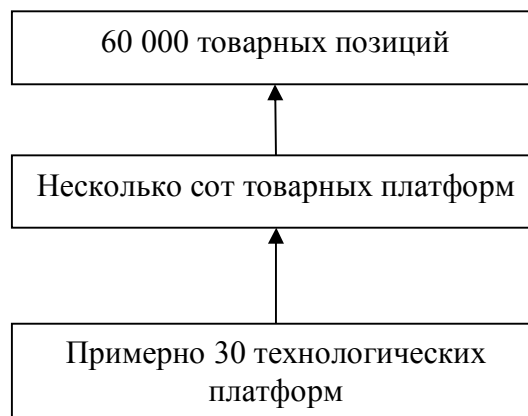
Через определенное время предварительные результаты исследований оценивают эксперты из других отделов компании, т.к. они лучше изобретателя видят недостатки и маркетинговые перспективы идеи. Так отсеивают около 20% идей. Работа над оставшимися продолжается, причем объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется.

«3М» тщательно исследует нужды потребителей на основе личных контактов руководителей различных уровней с крупными покупателями (это их должностная обязанность). Тесный контакт с потребителями помогает постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Кроме того, в сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи.

Компания старается поддерживать оптимальный баланс между новыми товарами и продуктами-долгожителями. Такое сочетание обеспечивается на основе использования так называемых технологических и товарных платформ.

Товары появляются и исчезают, а платформы остаются, они надежно защищены патентами. Кроме того, уже на стадии строительства производственных площадей предусматривается возможность перехода на другой товар или даже **новую товарную платформу** в рамках одной и той же технологической платформы (см. с. 93).

Для фирм-последователей очень важным является наличие мощного производственно-технического, финансового и сбытового потенциала.



В отличие от инноваторов им не нужно вкладывать значительные средства в НИОКР, не нужно рисковать, выходя на рынок новых продуктов. Однако у них имеется большой риск другого рода: **они могут опоздать**. Поэтому для фирм-последователей основным требованием является **наличие потенциала быстрого перестраивания**.

## 6.2. Конкурентные силы

Силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности, распадаются на **пять групп**.

Первую группу составляют конкурентные силы **производителей аналогичной продукции**, т.е. это внутриотраслевая конкуренция. Эту группу еще называют силами конкуренции **«центрального ринга»**. Центральный ринг, где происходит большинство действий соперничества, представляет собой маневрирование конкурирующих фирм-производителей разных версий одного и того же товара или услуги. Основная сложность выбора конкурентных стратегий в этом случае состоит в том, что успех любой из них в большой степени будет зависеть от рациональности стратегий, принятых на вооружение соперниками. Другой очень важный момент – доступность выбранной стратегии с точки зрения возможности ее **копирования**.

Вторую группу формируют **поставщики** сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов. Данная группа оказывает

существенное влияние на **качество и себестоимость** продукта. В отношениях по линии «потребители – поставщики» существенное значение имеет вопрос, **кто от кого больше зависит**. Когда преобладающая часть общих поставок в отрасль сосредотачивается в руках ограниченной группы поставщиков или она может повлиять на качество продукта отрасли, возникает опасная для потребителя ситуация: поставщики приобретают преимущество в партнерских отношениях и возможность влиять на ситуацию в отрасли.

Потенциал поставщиков может стать важным фактором на рынке из-за того влияния, которое они оказывают на прибыль покупателей. Сильные поставщики могут значительно уменьшить прибыль в отрасли, потребляющей их продукт, через повышение цен, которое она не сможет проигнорировать или переложить на плечи собственных клиентов (покупателей). Они способны также уменьшить прибыль потребителей через ухудшение качества своей продукции: ухудшение качества увеличивает прибыль поставщиков за счет финансового результата покупателей.

В третью группу входят **покупатели** продукта. Их конкурентная сила состоит в предъявлении товару определенных качественных требований, а также воздействии на цену продукта в сторону ее снижения. Так же как и поставщики, потребители могут оказывать определенное влияние на состояние конкуренции в отрасли, особенно, если это юридические лица, потребляющие факторы производства. Фирма-поставщик может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем ориентации на относительно «слабых» потребителей. Особенно хорошие результаты дает такая линия поведения при выделении специфических потребительских групп для концентрации маркетинговых усилий. Отдельные группы покупателей по-разному реагируют на изменение цены, качества и сервиса. Так, шинная промышленность, с одной стороны, имеет «сильных» потребителей в лице автомобильных заводов, а с другой – более «уязвимых» частных автовладельцев, в отношении которых можно проводить более

гибкую и дифференцированную ценовую политику через собственную сеть розничных торговых предприятий.

Четвертая группа состоит из **потенциальных производителей аналогичной продукции**. Их конкурентная сила заключается в возможности переключения сегодняшних и потенциальных потребителей на свою продукцию. Возможность появления на рынке новых конкурентов прежде всего зависит от барьеров, существующих для входа в какую-либо отрасль. Существует шесть основных источников ограничений для входа.

1. **Экономия от масштабов деятельности**. Этот фактор заставляет новые фирмы предпринимать попытки входа в отрасль на больших масштабах производства (при значительных вложениях и риске) или соглашаться с завышенными по сравнению с конкурентами издержками и, соответственно, с меньшей прибылью. Экономия от масштаба возникает не только в производстве, но и в научных исследованиях, рекламе, торговле, финансовой деятельности, послепродажном обслуживании и т.д.

2. **Эффект жизненного цикла продукта**. Новый производитель попадает в невыгодное положение с точки зрения конкуренции со старыми фирмами, которые успели саккумулировать больше технологических знаний и секретов, когда достижение низких затрат на единицу продукции зависит от накопленного опыта изготовления товара и других выгод, полученных за время его освоения и производства.

3. **Предпочтения и преданность потребителей**. Новый рыночный игрок должен быть готов к существенным затратам на рекламу и продвижение товара для преодоления преданности потребителей и создания собственной клиентуры. Это стоит времени и денег. Если переключение покупателей на новую марку продукции требует дополнительных издержек, то вновь входящий на рынок должен убедить потребителей, что изменение предпочтений и издержки на переключение стоят того. Переориентация покупателей может потребовать **более низких цен и улучшенного сервиса**, что опять ведет к сокращению прибыли.



**4. Невыгодное положение по издержкам независимо от размера предприятия.** Существующие фирмы отрасли имеют более выгодное положение по издержкам. Эти преимущества могут быть связаны с доступом к лучшим или более дешевым источникам сырья, более удобным расположением предприятий, доступностью финансового капитала по более низким ценам.

**5. Доступ к каналам распределения.** Когда продукт распространяется через существующие каналы, вновь входящая на рынок фирма испытывает трудности в получении равных возможностей распределения своего товара. Часть дистрибьюторов может без интереса отнестись к продукции новой фирмы вследствие неопределенного отношения к ней со стороны потребителей. Чем меньше оптовых и розничных продавцов и чем сильнее они связаны с существующими производителями, тем выше этот барьер для новичков.

**6. Государственное регулирование.** Государственные службы могут ограничивать или даже запрещать выход на рынок различными способами, например, лицензированием и необходимостью получить специальное разрешение. Примерами таких регулируемых отраслей могут служить железнодорожные, автомобильные и авиационные перевозки, радио и телевидение, розничная торговля спиртными напитками и т.д. Вход на рынок может быть также ограничен различными государственными правилами безопасности и стандартами, например по охране окружающей среды, что увеличивает организационные издержки. По поводу угрозы со стороны новых конкурентов, следует добавить, что эта угроза имеет тенденцию изменяться с течением времени. Так, с истечением срока действия **ключевых патентов** существенно увеличивается вероятность появления на рынке новых конкурентов.

Пятую группу составляют **производители замещающих продуктов**. Часто наблюдается ситуация, когда конкурентная сила именно этой группы оказывается наиболее разрушительной.

Нередко фирмы какой-либо отрасли находятся в жесткой конкурентной борьбе с производителями товаров-заменителей. Так, производители безалкогольных напитков соперничают с изготовителями натуральных соков, молока, чая, кофе, порошковых напитков и, возможно, легких алкогольных (например, пива). Производители пластиковой тары конкурируют с предприятиями, выпускающими стеклянную тару. Сила конкуренции производителей товаров-заменителей будет зависеть от следующих обстоятельств.

Во-первых, уровня цен и доступности товаров-заменителей, что создает ограничения для цен основных производителей и лимитирует потенциальную величину их прибыли. Несмотря на то, что основной производитель может выделить товар через качество, уменьшить цены благодаря снижению издержек, или иным способом дифференцировать свой товар от заменителя, он всё же стоит перед риском сокращения продаж и прибыли ввиду соответствующих мер, предпринимаемых рассматриваемой группой конкурентов. Чем сильнее чувствительность продаж товара от цен заменителя, тем сильнее конкурентная зависимость фирмы основной отрасли от соперников.

Во-вторых, соперничество со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут предпочесть заменитель. Поэтому ключевой момент заключается в затратах на «переключение» потребителя на товар-заменитель. Обычно эти издержки включают стоимость переобучения, затраты на приобретение дополнительного оснащения, если оно требуется при эксплуатации заменителя и т.п. Если цена «переключения» высока, производители заменителя должны доказать преимущества своего товара для привлечения внимания потенциальных покупателей. В общем, чем ниже цена товаров-заменителей и стоимость «переключения», выше их качество и уровень исполнения, тем более интенсивно давление конкурентных сил со стороны заменителей.

### 6.3. Позиции фирмы в конкурентной среде

В рыночной практике выделяют **четыре** четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке.

#### Лидер рынка

Отстаивая свои ведущие позиции на рынке, лидер может применить одну из четырех стратегий конкуренции. Во-первых, он может придерживаться **стратегии инновации**. Такая стратегия предполагает, что лидер должен стабильно иметь ведущие позиции в создании новых продуктов и систем их доведения до потребителей.

Во-вторых, лидер может использовать **стратегию закрепления**, позволяющую поддерживать конкурентную силу. При этой стратегии основное внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок.

В-третьих, лидер может реализовывать **стратегию конфронтации**, предполагающую быстрые и адресные действия в отношении бросающего вызов.

В-четвертых, лидер может задаться целью **доставить беспокойство** конкуренту. Для этого фирма может организовать критику конкурента в средствах массовой информации, попытаться воздействовать на его основных поставщиков и тех, кто распределяет продукцию, начать переманивать ключевых сотрудников и т.п.

#### Фирма, бросающая вызов окружению

Основная стратегическая цель роста такой фирмы – захват дополнительных частей рынка за счет конкурентов. При реализации данной цели предприятие должно четко определить для себя, у кого оно собирается

отвоевывать часть рынка. Возможны два варианта действий: атака на лидера или атака на более слабого конкурента.

Атаку на лидера фирма может начинать только в том случае, если у нее имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера – недостатки, которые можно использовать в конкурентной борьбе. Выделяют **пять** возможных подходов к проведению атаки на лидера.

Первый подход состоит в том, что фирма предпринимает **«лобовую атаку»** на лидера. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу», т.е. предприятие начинает атаку в направлении сильных сторон лидера, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным и находится в числе первых. В такой схватке обычно побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает значительными преимуществами.

При втором подходе фирма осуществляет **«фланговую атаку»** на лидера, т.е. борьба идет по тем направлениям, где у лидера имеются слабости.

Третий подход характеризуется тем, что фирма-возмутитель спокойствия предпринимает атаку **по всем направлениям** сразу.

Четвертый подход – это **«обходная атака»**. В данном случае фирма не нападает на лидера непосредственно, а создает новый рынок, на который потом выманивает лидера и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенными типами обходной атаки являются создание замещающего продукта и открытие новых географических рынков.

Пятым подходом к проведению конкурентной борьбы в отношении лидера является **«партизанская борьба»**. Обычно к данному типу действий прибегают небольшие предприятия, которые не могут позволить себе другие методы атаки на лидера. При «партизанских действиях» фирма выбирает те рынки, где лидер наиболее слаб, и предпринимает быстрые выпады против него, чтобы получить некоторые преимущества.

### **Последователь**

Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако внимательно оберегает свою долю рынка. Важной особенностью ведения бизнеса такой фирмой является то, что она достаточно рентабельна и в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыли. Это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы.

### **Знающий свое надлежащее место**

Стратегия конкуренции данных фирм сконцентрирована на поиске и захвате тех рыночных ниш, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами.

## Глава VII. Принципы разработки и структура финансового плана

### 7.1. Значение и сущность финансового плана

Стратегическое финансовое планирование на уровне фирмы позволяет увязать в единое целое все элементы перспективного потенциала предприятия и направить их на достижение поставленных целей с учетом тенденций изменения внешней среды. Значение этой деятельности определяется следующими моментами.

Во-первых, стратегический план задает **перспективные направления** развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также дает возможность лучше понять структуру потребностей, процессы продвижения и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен.

Во-вторых, он устанавливает всей организации и каждому подразделению **конкретные** и **четкие** цели, которые согласуются с общей стратегией развития фирмы.

В-третьих, он обеспечивает **координацию** усилий всех функциональных служб предприятия.

В-четвертых, стратегический подход стимулирует менеджеров компании лучше оценивать свои **сильные** и **слабые** стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

В-пятых, стратегический план определяет **альтернативные** действия фирмы на долгосрочный период.

В-шестых, план создает основу для распределения **ограниченных** экономических ресурсов.

Таким образом, можно сказать, что стратегический финансовый план – это модель будущего состояния фирмы, система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач, а также требуемые для их

выполнения трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы. В стратегическом плане должны найти отражение следующие важнейшие стороны деятельности:

- положение фирмы на рынке;
- кадровый потенциал;
- объем спроса и предложения;
- издержки и уровень цен;
- производственная мощность;
- инновационно-инвестиционная деятельность и источники ее финансирования;
- потребность в материально-технических ресурсах;
- финансовые результаты.

## **7.2. Принципы стратегического финансового планирования**

Разработка долгосрочных планов предусматривает соблюдение ряда принципов.

1. **Принцип сбалансированности** планирования предполагает увязку потребностей в ресурсах с их источниками по каждому направлению развития фирмы, соблюдение необходимых пропорций в развитии основного и обеспечивающего производства, производственной и социальной инфраструктуры, в темпах роста расходов на оплату труда и его производительности и т.д. Особое значение в поддержании сбалансированности имеет наличие всевозможных резервов (финансовых, материально-технических, трудовых).

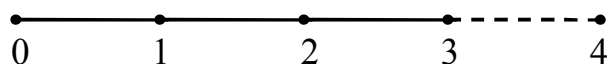
2. **Принцип комплексности** требует учета совокупного влияния внешней и внутренней среды, зависимости развития фирмы от стадий экономического цикла и достижений в предыдущие периоды, региональных особенностей, увязки планов развития головного предприятия с филиалами и дочерними организациями. Этот принцип требует параллельного решения экономических, социальных, научно-технических и экологических задач.

3. **Принцип обоснованности** (реальности) планов – это их ориентация на **прогнозные расчеты** потенциальных потребностей рынка, тенденции его развития, особенности спроса потребителей конкретных сегментов рынка. Реальность планов обеспечивается учетом внутренних возможностей и ресурсов фирмы, сбалансированностью всех разделов и показателей плана.

4. **Принцип приоритетности** (ведущего звена в планировании) – это подчиненность всех программ и планов стратегическим целям развития фирмы, выделение в каждом разделе плана **«главного» показателя**, определяющего значения остальных. Например, заданием на производство и сбыт определенного количества изделий обусловлена потребность фирмы в сырье и материалах, производственных рабочих, затратах машинного времени.

5. **Принцип непрерывности планирования** вытекает из необходимости периодической корректировки установленных заданий в связи с изменениями рыночной среды. Непрерывность планирования можно рассматривать в двух аспектах: информационном и организационном. Информационная непрерывность подразумевает **постоянный** сбор и анализ информации о состоянии конкретных рынков, конкурентов, новых изобретениях в области техники и технологии. Организационная непрерывность планирования связана с **упорядоченностью** необходимых корректировок и наличием в любой момент года перспективных планов обязательных для исполнения. Уточнение перспективных планов должно увязываться с завершением очередного текущего планового периода. В современных условиях на российских предприятиях основным плановым периодом считается календарный год. Поэтому корректировку долгосрочных планов (3 – 5-летних) целесообразно проводить после окончания очередного хозяйственного года (в январе – феврале месяце). Схематически эту работу можно представить следующим образом:





6. **Принцип многовариантности планирования** предусматривает одновременную разработку нескольких вариантов стратегического плана. Рекомендуется рассчитывать три варианта плана: **максимальный** (оптимистический), **основной** (базовый) и **минимальный** (пессимистический). Максимальный вариант исходит из очень хорошей рыночной конъюнктуры, большого спроса на продукцию (услуги) и высоких цен. Соответственно последний вариант готовится из расчета пессимистических оценок рынка.

Многовариантный подход, наличие нескольких «сценариев» развития событий позволяет резко повысить достоверность и обоснованность плановых расчетов, подготовиться к возможному негативному развитию рыночной ситуации, способствует разработке системы раннего предупреждения или **ситуационных планов**, повышающих финансовую устойчивость фирмы в рыночной среде.

Главное условие успешного использования многовариантности планирования – четкая фиксация точки или момента переключения с нормального плана действий на ситуационный.

7. **Принцип «плохой погоды»** предусматривает, что по каждому варианту стратегического плана в расчет берется наихудший из возможных «сценариев» развития событий и, как следствие, наименее благоприятные для фирмы значения всех финансовых показателей: минимальная рентабельность, объемы продаж, цены, высокая инфляция, возможность удорожания поставок сырья и комплектующих.

Правильно обосновать планы и выбрать метод плановых расчетов помогает финансовый анализ формирования соответствующих показателей в предплановом периоде. Это не просто констатация сложившегося положения и динамики показателей. Цель анализа: выявить объективный механизм экономического процесса, определить причины сложившихся пропорций,

факторы и характер их воздействия на анализируемый предмет, обнаружить резервы и пути повышения эффективности деятельности, оценить качество самих планов и методов их разработки. Анализ предполагает изучение передового опыта хозяйствования на других предприятиях, сравнительную оценку уровня эффективности своей работы на фоне других фирм и среднеотраслевых показателей. В процессе анализа очень важно постоянно наблюдать за состоянием рынка. Информационной базой финансового анализа являются данные статистической отчетности предприятия; бухгалтерского учета, постоянного внутреннего оперативного учета движения товаров, запасов сырья, незавершенного производства и всех видов доходов и расходов; данные выборочного учета, единовременных обследований, периодических специальных мероприятий в виде опросов населения, специалистов и др.

### **7.3. Структура финансового плана**

Основными методами финансового планирования являются программно-целевой, балансовый и метод нормативных технико-экономических расчетов. Балансовый метод играет ведущую роль в планировании, что обусловлено необходимостью увязки потребностей и ресурсов фирмы на основе выбранных приоритетов. Применение этого метода выражается в составлении различных видов балансов (бюджетов) фирмы.

Бюджеты являются важным инструментом в системе финансового планирования. В самом общем виде бюджет представляет собой план, отражающий в количественном выражении ожидаемые цели и используемые средства. Он основывается на принципе сбалансированности доходов и расходов, ресурсов и конечных результатов, затрат и выпуска продукции. Бюджеты могут составляться как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

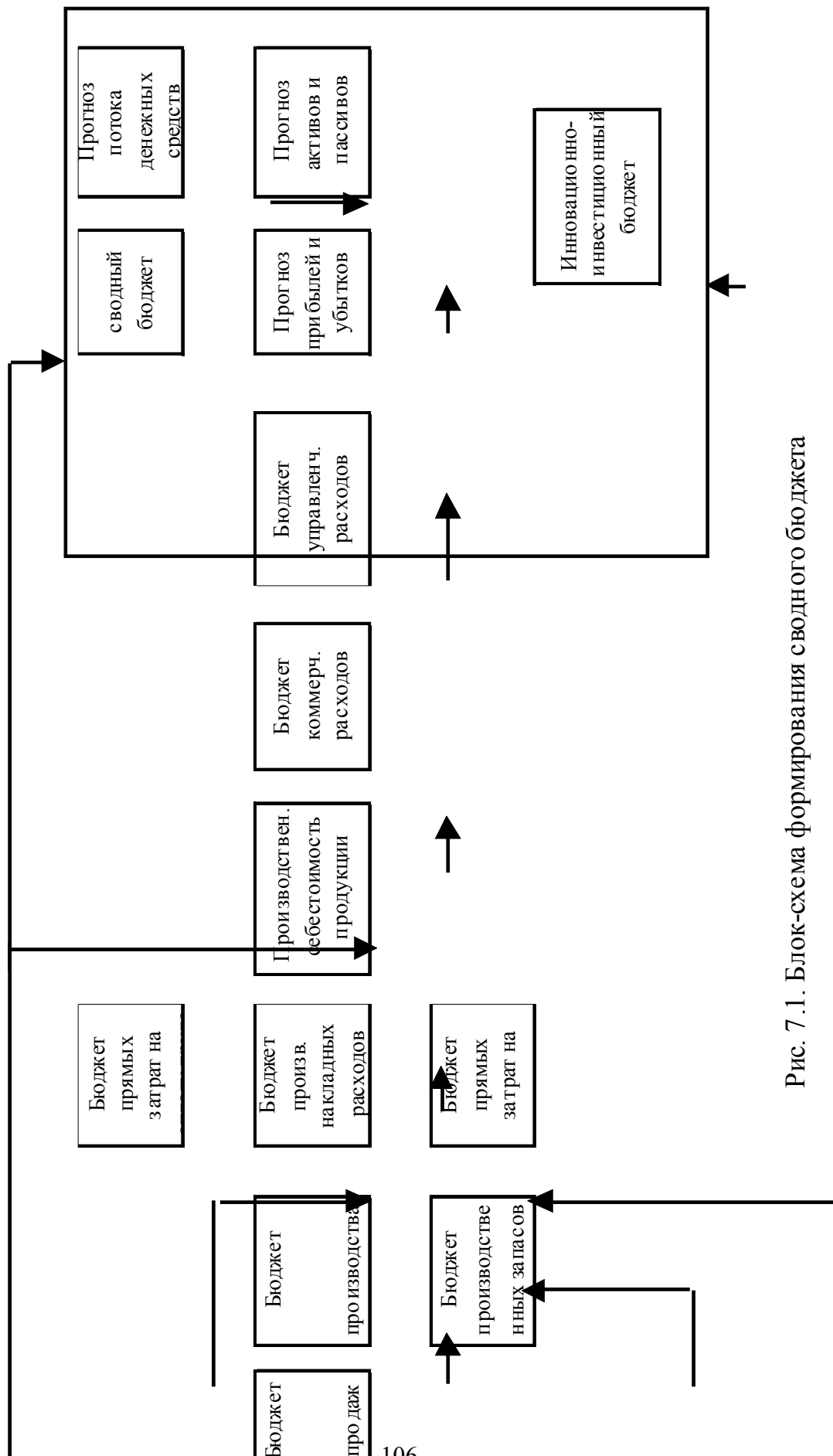


Рис. 7.1. Блок-схема формирования сводного бюджета

Стратегические бюджеты охватывают все стороны деятельности фирмы и составляются по **укрупненным позициям**. Продолжительность периода, на который рассчитывается бюджет, зависит от конкретных задач и сроков планирования. Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов можно разделить на четыре группы: операционные, вспомогательные, дополнительные (специальные) и основные. Обычно на предприятии разрабатываются следующие операционные бюджеты:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет прямых производственных (операционных) затрат;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

К вспомогательным бюджетам относятся бюджет налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и другие.

В числе дополнительных бюджетов можно отметить бюджет распределения прибыли, а также бюджеты отдельных проектов и программ.

На базе перечисленных документов готовятся основные бюджеты:

- бюджет доходов и расходов (БДиР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный баланс.

Мастер-бюджет (или сводный производственный) – это совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов фирмы плюс набор операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления. Логическую последовательность процесса составления бюджетов и их взаимосвязь иллюстрирует следующая схема (рис. 7.1).

## **Глава VIII. Организация процесса бюджетирования**

### **8.1. Моделирование финансовой структуры фирмы**

Если для бухгалтерского учета объектом деятельности выступает предприятие в целом или обособленное подразделение, которое вынуждено непосредственно общаться с налоговыми органами, то для управленческого учета объектом является отдельный бизнес. В рамках одного юридического лица таких бизнесов может быть много. Поэтому проблема формирования финансовой структуры предприятия считается при постановке бюджетирования одной из центральных. Также перед бюджетированием стоит задача более точного учета и стимулирования экономии затрат, их жесткого увязывания с конечными результатами деятельности. В процессе бюджетирования следует управлять всеми видами доходов и расходов. Оно может помочь руководству фирмы лучше определить, насколько эффективными являются затраты на данную производственную или функциональную службу, а менеджерам структурного подразделения определить, каким образом лучше организовать выполнение порученной работы. Например, за счет большого количества не очень квалифицированных сотрудников, получающих небольшую зарплату, или путем привлечения небольшого числа высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых специалистов. По сути дела выбор финансовой структуры – это выбор объекта бюджетирования. От него в последующем зависит:

- какие виды бюджетов будут использоваться;
- какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять;
- какими должны быть порядок консолидации бюджетов структурных подразделений и система бюджетирования;
- каким будет порядок подготовки (регламент) отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

Финансовая структура фирмы – это набор бизнесов и других сфер финансовой ответственности, распределенных между структурными подразделениями предприятия и выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета. Как правило, в финансовой структуре принято выделять различного рода центры учета: центры прибыли, центры убытков, центры доходов и расходов, центры затрат, венчур-центры, центры инвестиций и т.д.

Бюджетирование необходимо для того, чтобы правильно оценивать финансовое состояние фирмы, в т.ч. в разрезе различных центров учета, по отдельным бизнес-единицам и направлениям хозяйственной деятельности, для того чтобы точно распределить доходы, расходы и ответственность за соблюдение соответствующих показателей как по видам бизнеса, так и по структурным подразделениям компании. Поэтому основные и операционные бюджеты разделяются также на бюджеты структурных подразделений и сводные (консолидированные бюджеты), обобщающие финансовую информацию по организации в целом.

В публикациях, посвященных бюджетированию, можно встретить различные варианты выделения объектов бюджетирования. Наиболее распространенными являются термины «бизнес-единицы» и «центры учета». В качестве тех и других фигурируют **центры затрат** (обычно это функциональные службы), **центры прибыли** (зарабатывающие подразделения и структуры, например дочерние фирмы, службы сбыта и т.п.), **центры прибыли и убытков** (производственные единицы), центры убытков (чаще всего это вспомогательные подразделения), **венчур-центры** и **центры инвестиций**.

При всем многообразии вариантов классификации объектов бюджетирования на самом деле можно выделить три основные их группы, различающиеся технологией и организацией бюджетного процесса:

- центры финансовой ответственности (ЦФО);
- центры финансового учета (ЦФУ);

- места возникновения затрат (МВЗ).

Помимо чисто технологических различий, касающихся составления бюджетов для ЦФО, ЦФУ и МВЗ, а также их консолидации, есть еще один аспект. Как правило, выделение ЦФО более характерно для фирм с дивизиональной структурой управления или холдингов, а ЦФУ и МВЗ свойственны линейно-функциональным оргструктурам. Хотя жесткого разделения здесь нет и быть не может. В одной компании на разных уровнях управления одновременно могут существовать ЦФО, ЦФУ и МВЗ. В составе ЦФО может быть несколько ЦФУ и МВЗ наряду с теми, что выделены на уровне предприятия в целом.

Считается, что ЦФО несут ответственность за все финансовые результаты: за доходы и расходы. Они обычно имеют полную бюджетную схему, т.е. составляют все виды основных бюджетов, принятые в организации. ЦФУ могут отвечать только за некоторые финансовые показатели: за доходы и часть затрат (например, служба сбыта). МВЗ контролируют только расходы (например, бухгалтерия). Причем отвечают только за часть затрат, которая называется регулируемыми расходами. Для ЦФО должны составляться все три основных бюджета. Для ЦФУ разрабатываются БДиР, операционные и вспомогательные бюджеты, а для МВЗ – некоторые операционные бюджеты.

При определении финансовой структуры предприятия, как правило, вначале составляется перечень осуществляемых бизнесов, изучается ассортимент реализуемой продукции и услуг, определяются наиболее значимые из них, анализируется распределение бизнесов по сегментам рынка сбыта. Бессмысленно включать в перечень бизнесов крупного предприятия выпуск различных товаров народного потребления, если их общая доля в объеме реализации менее пяти процентов.

В качестве ЦФО могут быть выделены структурные подразделения, чья деятельность характеризуется обособленностью в технологическом, производственном или сбытовом отношении. Центры финансового учета

являются чем-то переходным от МВЗ к ЦФО. За ЦФУ могут приниматься отдельные цеха (как выпускающие, так и вспомогательные). В отличие от МВЗ руководство ЦФУ может нести ответственность не только за регулируемые затраты, т.е. образующиеся в самом цехе, но и за часть нерегулируемых, образующихся за пределами данного ЦФУ (например, за часть общеорганизационных расходов). В отличие от ЦФО руководители ЦФУ не отвечают за движение денежных средств.

На предприятии или объединении с дивизиональной организационной структурой в качестве ЦФО, т.е. объекта бюджетирования, выделяются дивизионы или производственные отделения. Несколько сложнее обстоит дело в крупном производственном объединении, имеющем многоэтапные технологические цепочки. Здесь за ЦФО могут быть приняты выпускающие цеха, отгружающие готовую продукцию, а в качестве ЦФУ – вспомогательные (механические, заготовительные) цеха и производства.

В принципе одним из главных критериев отнесения того или иного структурного подразделения к ЦФО или ЦФУ считается такой: может ли структурная единица отвечать за финансовые потоки, получает ли она «живые» деньги, т.е. отгружает ли готовую продукцию или производит только полуфабрикаты, необходимые для последующих технологических циклов. В первом случае речь идет о выделении ЦФО, во втором – ЦФУ.

Если структурное подразделение не может отвечать за доходы, но его функционирование необходимо для фирмы в целом и оно несет при этом значительные расходы, то это МВЗ (например, служба главного технолога). Если структурное подразделение отвечает за доходы и несет ограниченные расходы, то его следует отнести к ЦФУ (отдел сбыта).

## **8.2. Разработка бюджетного регламента**

Бюджетный регламент – это установленный на предприятии порядок составления, согласования, консолидации и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Его составными элементами являются:



- принятые в фирме **бюджетный период** (срок, на который составляется бюджет) и **минимальный бюджетный период**, т.е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода;
- сроки и порядок разработки, согласования, консолидации и утверждения бюджетов различных уровней;
- **бюджетный цикл** или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется корректировка бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;
- периодизация бюджетного контроллинга, т.е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и неформальных процедур, предназначенных для анализа эффективности управления ресурсами, затратами и обязательствами структурных подразделений и фирмы в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов производства и реализации, структуры и размеров затрат с бюджетными наметками. Она предусматривает изучение сроков и порядка составления отчетов об исполнении бюджетов структурными подразделениями, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения.

Главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При этом часто приходится преодолевать скрытое или явное противодействие руководителей среднего и более низкого уровней. До тех пор пока бюджетирование не вышло из стадии игры в “цифири”, т.е. утвержденных финансовых планов, реальное исполнение которых никто особенно не отслеживает, сопротивление это мало ощутимо. Но стоит только

установить конкретные сроки, персональную ответственность и единообразный порядок представления – рассмотрения – согласования – утверждения, как сразу начинает проявляться главное – кто, где, как, у кого и сколько заимствует те или иные ресурсы, временно свободные денежные средства. Бюджетный регламент – это способ установления финансовой дисциплины.

Первоначально составляются бюджеты отдельных структурных подразделений фирмы. После представления всеми бизнес-единицами и структурными подразделениями своих бюджетов составляются сводные бюджеты предприятия в целом в соответствии с установленным бюджетным регламентом.

Бюджетный регламент определяется на период составления надежного прогноза сбыта и бюджета продаж. Прогноз продаж обычно разрабатывается в нескольких вариантах, чтобы определить границы (от и до) основных целевых показателей для бизнес-единиц и фирмы в целом. Основной принцип бюджетного регламента – скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку в ранее установленных границах бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Четкий бюджетный регламент позволяет уменьшить субъективизм в планировании финансовых результатов, когда одно подразделение, чей менеджер ближе к главному руководителю, получает менее напряженное задание, чем другое, чьи возможности влияния слабее. Для этого необходимо закрепить основные положения регламента во внутренних нормативных документах предприятия.

При разработке и внедрении бюджетного регламента прежде всего предстоит определить бюджетный период или **горизонт финансового планирования** фирмы. При этом нужно помнить, что различные бюджеты должны иметь **унифицированный** бюджетный период. Иное дело разбивка каждого бюджета на подпериоды, т.е. определение минимального

бюджетного периода. В зависимости от специфики бизнеса бюджеты различных видов могут иметь собственные минимальные бюджетные периоды.

Минимальный бюджетный период – единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада и т.д.) по видам бюджетов. В теории в рамках бюджетного периода принято выделять два этапа. Первый – период **директивного планирования**, когда все утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению. Второй – период **индикативного планирования**, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов предприятия. Это обстоятельство необходимо иметь в виду, когда определяется бюджетный период. Дело в том, что за рубежом компании (особенно крупные, располагающие большими аналитическими ресурсами) составляют бюджеты на 3 – 5 лет. В России руководители многих фирм отказываются серьезно обсуждать свои финансовые перспективы на срок свыше 6 месяцев. Сочетание социально-политической и нормативно-правовой нестабильности с отсутствием нормального расширенного воспроизводства основного капитала (осуществления планомерной и целенаправленной технической модернизации производства для повышения его эффективности) действительно делает среднесрочное (не говоря уже о долгосрочном) финансовое планирование в нашей стране для многих предприятий бессмысленным. С другой стороны, не зная ориентиров, не устанавливая целей и параметров бизнеса, вряд ли можно говорить о каком-либо развитии.

За рубежом внутрифирменные бюджеты на период свыше одного года не обязательно являются индикативными, т.е. ориентировочными, составляемыми прежде всего для аналитических целей. Если речь идет об осуществлении крупных инвестиционных проектов, то бюджеты могут быть директивными и на период 3–5 лет и более. В пределах же календарного года финансовые показатели и бюджетные наметки строго утверждаются как директивные. В России в настоящее время также считается целесообразным

составление бюджетов на период в один год. Объясняется это традициями планирования и составления отчетности (например, бухгалтерской), практикой заключения или пролонгации основной массы договоров на новый год в конце завершающегося, общими финансово-экономическими установками, связанными с принятием и исполнением государственных бюджетов всех уровней.

Другое дело, что бюджетный период (календарный год) в России может быть разделен на директивную часть (первое полугодие) и индикативную (второе полугодие). Соответственно на первые 6 месяцев бюджеты должны быть более подробными, иметь максимально возможный уровень детализации, когда минимальный бюджетный период может доходить до одной недели или одного банковского дня (для некоторых видов бюджетов). А вот на второе полугодие вполне может быть достаточным планирование по кварталам.

Особенности выделения минимального бюджетного периода (разбивки всего бюджетного периода на отдельные подпериоды) есть у каждого бюджета. Так, минимальный бюджетный период для БДиР на первую половину планового года может составлять один месяц или одну декаду.

Для БДДС минимальный бюджетный период на первые полгода составит скорее всего от одной недели до одной декады, а на начальный месяц – лучше один банковский день, если брать за пример лучшие зарубежные образцы, поскольку контроль за движением денежных средств требует большей тщательности и оперативности. По сути, актуальность бюджетирования для многих предприятий обусловлена именно осознанной необходимостью управлять так называемыми финансовыми потоками. На вторую половину года (особенно, если речь идет об индикативном планировании) минимальный бюджетный период для БДДС может составлять один месяц.

Для расчетного баланса минимальный бюджетный период на первые полгода может составлять один месяц, а на второе полугодие – один квартал;

на второй год – 6 месяцев. Разбивка операционных бюджетов определяется регламентом составления основных бюджетов, как на уровне ЦФО (ЦФУ), так и компании в целом.

После определения бюджетного периода предстоит разработать механизмы и процедуры составления бюджетов структурных подразделений, их представления, согласования, консолидации в бюджеты всего предприятия. Порядок составления и представления бюджетов руководству компании предполагает прежде всего введение единых сроков и унифицированных процедур для всех структурных подразделений.

Кроме того, руководителям предстоит установить так называемый **бюджетный цикл**, т.е. принять решение о том, когда будут подводиться промежуточные итоги исполнения бюджетов внутри бюджетного периода и будут осуществляться корректировки на его оставшуюся часть. Бюджетный цикл в зависимости от специфики хозяйственной деятельности предприятия, его размеров, технической оснащенности финансовой службы и других факторов может составлять **от одного месяца** (что более предпочтительно, но в российских условиях под силу фирмам с хорошо поставленным менеджментом и бюджетированием) **до одного квартала**.

На основе установленного бюджетного цикла определяются процедуры **бюджетного контроллинга**, т.е. периодической оценки исполнения бюджетов внутри бюджетного периода. Инструментарием бюджетного контроллинга является план-факт анализ, т.е. сопоставление прогнозов отдельных финансовых показателей с фактическими их значениями. В сущности выявление отклонений прогноза от факта является основой для принятия решения о том, какие изменения могут потребоваться. Регламентом план-факт анализа устанавливается также в какие сроки обрабатываются отчеты об исполнении бюджетов, вырабатываются и принимаются решения на основе их результатов. При составлении бюджетов могут устанавливаться следующие сроки:

- срок, не позднее которого каждый ЦФО, ЦФУ или МВЗ должен представить свой бюджет в службу, занимающуюся рассмотрением и последующей консолидацией, т.е. составлением сводных бюджетов для всей фирмы;
- срок, в течение которого руководство компании (соответствующая служба или отдел) осуществляет согласование и утверждение как бюджетов ЦФО, ЦФУ, МВЗ, так и бюджета для предприятия в целом;
- срок, до которого должны быть составлены сводные бюджеты фирмы, утверждены и доведены до соответствующих структурных подразделений бюджеты различных уровней.

Далее предстоит определить порядок разработки бюджетов внутри бюджетного периода. Речь идет об установлении сроков корректировок и внесения каких-либо изменений в ранее составленные и принятые бюджеты различных уровней, т.е. о сроках составления, согласования и утверждения скорректированных бюджетов, которые разрабатываются после представления отчетов об исполнении бюджетов за какой-либо период. При этом, если период достаточно продолжительный (например, квартал или полугодие, что может составлять от четверти до половины всего бюджетного периода), то помимо корректировок ранее принятых бюджетов, возможно также составление бюджетных наметок, выходящих за пределы данного бюджетного периода. В этом заключается смысл **принципа скользящего планирования** (непрерывного составления бюджетов). Это не только регулярные корректировки бюджетов, но и составление прогноза на соответствующий отрезок времени (месяц, квартал) следующего бюджетного периода, являющегося основой индикативного бюджета.

### **8.3. Координация управления бюджетированием**

Как любая человеческая деятельность вообще и управленческая технология в частности, бюджетирование нуждается в определенном аппарате управления. Для небольшой фирмы весь этот аппарат можно свести

к одному должностному лицу, которое все свое рабочее время или часть его посвящает разработке, согласованию, утверждению и контролю за исполнением бюджетов фирмы. В крупной компании, особенно тогда, когда в финансовой структуре появляются ЦФО, управление процессом бюджетирования требует не только создания специализированных подразделений и служб, но и механизмов координации всей работы. Поэтому для управления бюджетом необходимо:

- определить набор служб и должностных лиц (руководителей и специалистов) различного уровня, ответственных за все этапы составления и утверждения, оценки исполнения и контроля за всеми видами бюджетов в компании;
- распределить между ними функции и должностные обязанности, сферы компетенции и ответственности;
- определить «арбитра», т.е. должностное лицо из числа руководителей высшего звена, на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки итоговых вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов;
- установить порядок взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между органами различных уровней, что является необходимым для последующей организации бюджетного документооборота;
- закрепить в системе внутренних нормативных документов фирмы (положениях, приказах и должностных инструкциях) распределение функций, обязанностей и полномочий.

В соответствии с общими принципами менеджмента полномочия с высшего уровня управления можно делегировать на более низкий, но нельзя переносить ответственность. Она всегда остается за первым руководителем структурного подразделения или компании в целом. Следовательно, кто бы ни разрабатывал, визировал, согласовывал бюджеты, осуществлял другие

функции и манипуляции вокруг бюджетного процесса, включая роль «арбитра» в конфликте интересов, утверждение бюджетов предприятия – всегда прерогатива высшего должностного лица компании, а утверждение бюджетов ЦФО (ЦФУ) – функция руководителей соответствующих структурных подразделений. Они же несут ответственность за исполнение бюджетов: первый – перед собственниками фирмы, вторые – перед ее главным должностным лицом.

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне фирмы в целом должен быть сосредоточен в одних руках, в одном функциональном подразделении. Для крупных компаний основная проблема – на кого лучше возложить работу по составлению основных бюджетов, консолидации операционных и основных бюджетов структурных подразделений: на одну из имеющихся функциональных служб или на вновь созданную. Опыт показывает, что лучше создать для этого специализированное подразделение – отдел бюджетирования или полноценную финансовую службу (не путать с финансовыми отделами, существующими сегодня на подавляющем большинстве наших предприятий). Связано это с тем, что реализовать полную схему составления основных бюджетов (включая расчетный баланс) существующие службы финансово-экономического блока чаще всего не в состоянии.

Большинство российских финансовых отделов в сущности нужно было бы переименовать в отделы инкассовых операций, поскольку они занимаются не столько финансовым планированием и анализом, сколько решением сиюминутных вопросов типа, кому сегодня можем заплатить, а кому придется подождать наших денег, от кого сегодня могут прийти денежные средства, а от кого поступят завтра. Ни о каком финансовом менеджменте, включая составление, контроль и анализ исполнения БДДС здесь и речи идти не может.



В России разработкой бюджета бухгалтерия фирмы обычно не занимается, если в ее состав не входит специальное подразделение (группа, сектор, отдел), отвечающее за финансовое планирование, анализ операций и оценку финансового состояния компании. В строгом соответствии с наукой управления бухгалтерия должна быть частью финансово-аналитической службы, а главный бухгалтер должен подчиняться финансовому директору предприятия. В тех организациях, где система финансового планирования и анализа отсутствует или недостаточно развита, в качестве временной меры может быть использована схема включения в состав бухгалтерии группы финансового планирования, но именно в качестве временной меры.

Впоследствии эта группа должна быть выделена из состава бухгалтерии в самостоятельное структурное подразделение, непосредственно подчиненное первому должностному лицу фирмы. Группа финансового планирования может быть включена и в состав планово-экономического отдела или отдела текущих платежей (это то, что у нас обычно называется финансовым отделом) компании. Если в организации есть планово-экономический отдел, то все вопросы, связанные с бюджетированием, могут быть возложены на это подразделение.

Хорошо зная технологическое нормирование и производственное планирование (определение нормативов затрат сырья, материалов, труда в расчете на единицу готовой продукции – все в натуральном выражении), ПЭО может составлять БДиР и организовывать соответствующую работу на различных уровнях управления. Что же касается БДДС и тем более расчетного баланса, то без надлежащей подготовки в области технологий бюджетирования и соответствующих методических рекомендаций ПЭО такие документы составлять сложно.

У руководителей фирмы может возникнуть также идея, распределить составление, согласование, консолидацию, контроль и оценку исполнения отдельных бюджетов по разным структурным подразделениям. Например, вопросами составления БДиР будет заниматься ПЭО, БДДС – финансовый

отдел, а прогнозным балансом – бухгалтерия компании. Однако это самый худший вариант.

При возникновении конфликта интересов между службами, ответственными за бюджетный процесс, и ЦФО, ЦФУ, МВЗ арбитром могут выступать высшие руководители фирмы. Обычно это заместитель генерального директора по экономике или финансовый директор.

Контроль за исполнением бюджетов, анализ причин расхождения фактического исполнения бюджетов с бюджетными прогнозами, выработка рекомендаций по устранению негативных тенденций, исправлению финансовой ситуации на предприятии или отдельном ЦФО являются важнейшими задачами бюджетного процесса. Ради этого собственно и разрабатываются все бюджетные процедуры.

Для организации контроля за исполнением бюджета на уровне фирмы, выработки решений относительно направлений инвестиционной политики, стратегии финансового планирования на высшем уровне может быть создан так называемый **бюджетный комитет**, который объединит представителей структурных подразделений компании, руководителей и специалистов бухгалтерии, бюджетного, финансового и планово-экономического отделов, первых должностных лиц фирмы, контролирующих бюджетный процесс.

На предприятии должны быть предусмотрены различные санкции (административные, материальные и т.д.) за неисполнение распоряжений и указаний вышестоящих руководителей по организации и осуществлению бюджетного процесса.

## Глава IX. Методические подходы к разработке стратегического бюджета продаж

Каждое предприятие должно планировать производство товаров и услуг только в таких количествах и в такое время, которые соответствуют запросам потребителей. Спрос определяет объемы и сроки продажи продукции и таким образом задает основные плановые ориентиры фирмам-производителям.

Бюджет продаж является основным стратегическим документом как для зарубежных фирм, так и для отечественных предприятий. Несмотря на внешнюю простоту этот документ имеет исключительное значение для обоснованного планирования перспектив развития.

Разработка бюджета продаж фирмы является первым и наиболее важным этапом подготовки стратегического плана, который задает количественные ориентиры всем другим этапам. Это исходная точка внутрифирменного планирования. Основными ограничителями при разработке бюджета продаж являются **спрос**, определяемый конкурентоспособностью продукции (услуг), и **производственная мощность** предприятия (предложение).

### 9.1. Оптимизация соотношения между ценой и объемом продаж

В силу высокой неопределенности будущей экономической конъюнктуры стратегический бюджет продаж содержит **минимальное** число показателей: количество реализуемой продукции по укрупненным группам (стратегическим единицам бизнеса) и средние продажные цены по этим группам. Объем реализации определяется перспективным спросом на продукцию (услуги).

Основная методическая проблема разработки бюджета продаж заключается в том, что, как правило, величина спроса зависит от уровня цен. Между этими показателями существует обратная зависимость, называемая

экономическим законом спроса. Эта зависимость характеризуется показателем эластичности, который отражает, какое процентное изменение спроса последует при однопроцентном увеличении цены.

Следовательно, сразу рассчитать бюджет продаж невозможно, требуется выполнить несколько циклов однотипных расчетов (итераций), постепенно добиваясь оптимального соотношения между ценами и спросом. В этих расчетах используются следующие показатели: базовая цена → порог рентабельности → спрос → производственная мощность. В свою очередь определение перспективного спроса и базового уровня цен в условиях рыночной экономики представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий анализа множества факторов. Перечислим основные этапы этого процесса, который осуществляется **отдельно** по каждой стратегической единице бизнеса:

- 1) общее исследование предполагаемых рынков сбыта, изучение динамики цен за прошедшие периоды и прогнозирование будущей конъюнктуры;
- 2) определение модели рынка с точки зрения его конкурентности;
- 3) определение стадии жизненного цикла продукта;
- 4) определение общих целей фирмы в данном сегменте рынка;
- 5) выбор ценовой стратегии фирмы;
- 6) оценка перспективного спроса на продукцию (услуги);
- 7) принятие базового уровня цены.

Рассмотрим более подробно наиболее важные из перечисленных этапов. Анализ перспективных рынков включает: решение вопроса о рынках, на которых будет работать фирма; определение перспективного состояния выбранных рынков (растущие, стагнирующие, падающие); определение потенциальных конкурентов на выделенных рынках; изучение возможности появления товаров-заменителей.

На этапе общего исследования рынка должны осуществляться оценка и выбор предпочтительных рынков, на которых целесообразно работать

фирме. Оценивается потенциальный спрос на традиционные товары и потребности в новой продукции, конкурентная среда и условия сбыта. Главным результатом первого этапа исследований должно стать принципиальное решение о выгодности работы на каких-то конкретных рынках.

Для примера рассмотрим рынок дальнемагистральных пассажирских самолетов. Лидирующие позиции в этой отрасли занимают компании Airbus и Boeing. В настоящее время они контролируют примерно равные доли рынка. Однако, по-разному оценивают перспективы развития дальних пассажирских авиаперевозок на ближайшие 10–15 лет.

Руководство Airbus считает, что основная часть межконтинентальных перевозок будет приходиться на небольшое число опорных аэропортов – хабов. Исходя из этого европейские авиастроители создали крупнейший в мире самолет-супергигант А-380 вместительностью от 555 до 850 пассажиров.

По мнению американской фирмы, использование самолетов вместимостью свыше 550 мест не решит проблему перегруженности аэропортов, а лишь усугубит ее. К тому же в Boeing уверены, что путешественники совсем не любят терять время на пересадках в огромных хабах. Поэтому рост авиаперевозок будет обеспечен не увеличением вместительности самолетов, а открытием новых межконтинентальных рейсов между городами, ранее не связанными прямым авиасообщением.

Отсюда основные усилия конструкторов Boeing сконцентрированы на создании лайнера средней вместимости, но способного преодолевать большие расстояния. Таким самолетом должен стать В-787 Dreamliner, рассчитанный на 200–300 пассажиров.

Какой прогноз развития рынка авиаперевозок точнее покажут ближайшие годы, реальные предпочтения пассажиров.

Исследования, проведенные на первом этапе, должны позволить производителю определить **тип рынков**, на которых он собирается работать,

что, в конечном итоге, предопределяет, насколько трудоемким будет процесс установления цены. Существует несколько типов рынка: рынок чистой конкуренции, рынок монополистической конкуренции, рынок олигополии, рынок чистой монополии.

## **9.2. Стратегии ценообразования**

После определения типа рынка, стадии жизненного цикла товара и целей фирмы следует выбрать наиболее приемлемую ценовую стратегию. Под **ценовой стратегией** понимают определение уровня цен и возможных вариантов их изменения в зависимости от целей и задач, решаемых фирмой в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Ее выработка должна начинаться с позиционирования новой продукции по сегментам рынка: элитарному, среднему и массовому, т.е. с определения целевой аудитории потенциальных покупателей; с ответа на вопрос, кому предназначена данная продукция. С течением времени соотношение между тремя перечисленными сегментами может меняться. Например, в последние годы в мировой автомобильной промышленности наблюдается тенденция вымывания среднего рыночного слоя. Автопроизводители начинают делиться на тех, кто производит роскошь – дорогие автомобили, оборудованные по высшему разряду, и тех, кто изготавливает лишь средства передвижения – скромно оснащенные модели по невысоким ценам.

После определения типа рынка, стадии жизненного цикла товара и целей фирмы следует выбрать наиболее приемлемую ценовую стратегию. Различают следующие виды ценовой политики.

1. **Выход на новый рынок**, когда предприятие стремится привлечь покупателей к своей продукции и закрепиться на новом рынке. В этом случае целесообразно устанавливать более низкие цены по сравнению с конкурентами или даже с собственными ценами фирмы, по которым она продает товар на уже освоенных рынках. Далее по мере завоевания определенной доли рынка цены на товар можно постепенно повышать до

уровня других конкурентов. Например, в середине 2000-х годов на российский рынок спорттоваров вышла международная компания Intersport. До недавнего времени практически вся спортивная розница в нашей стране была ориентирована на продажу дорогих и среднеторогих спорттоваров. Только в начале текущего десятилетия компании, вышедшие на рынок в 90-е годы, стали последовательно расширять ассортимент, включая товары менее именитых и дорогих марок, а значит, и целевую аудиторию. В отличие от них Intersport сразу сделала ставку на недорогие товары, прежде всего это собственные брэнды компании.

**2. Введение нового товара**, когда поставщики устанавливают максимально высокую цену, которая обеспечивает норму прибыли, значительно превышающую среднюю для отрасли. Проводимая в этом случае ценовая политика получила название «снятие сливок». Такой подход к ценообразованию обычно используется в следующих ситуациях: при выходе на рынок с принципиально новыми изделиями, не имеющими аналогов; при формировании нового рынка; при работе на такой сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

Сущность рассматриваемой стратегии – максимизировать краткосрочную прибыль до тех пор, пока новый рынок не станет объектом конкурентной борьбы. Очевидно, что высокий уровень цен будет стимулировать конкурентов быстрее создавать аналогичные товары и их заменители. Поэтому очень важно в определенный момент начать снижение цен, чтобы завоевать новые сегменты рынка и подавить активность конкурентов.

**3. Защита рыночных позиций** (ценовые войны) связана с сохранением определенной доли рынка, которую занимает фирма. Основные факторы, необходимые для этого – цена, технический уровень товара, сроки поставки, условия платежа, объемы и сроки гарантий, объем и качества сервиса, а также реклама.

Открытая «ценовая война» заключается в том, что фирма резко снижает цены на товар, давно и успешно продающийся на рынке. В ответ другие предприятия также снижают цены, и постепенно положение стабилизируется, хотя наиболее слабые конкуренты вынуждены уходить с рынка. В настоящее время в условиях развитого рынка многие компании предпочитают значительно улучшать потребительские свойства своего товара при сохранении или некотором повышении цен реализации. При соответствующей рекламе такая «скрытая» скидка с цены товара вызывает, как правило, положительную реакцию у современного потребителя, который нередко связывает низкую цену с неудовлетворительным качеством продукции.

Известный специалист в области маркетинга профессор Мицуаки Симагути характеризует происшедшие изменения следующим образом: «Раньше конкуренция была сродни войне. Отобрать долю конкурентов на рынке, получить ее и, соответственно, победить – это концепция устаревшего маркетинга. Современный маркетинг – это не война. Это любовь. Любовь к своим потребителям, удовлетворение их запросов. Вся концепция развития компании строится на том, чтобы завоевать эту любовь, а не наказать конкурента. Принципиальный перенос акцента – **мы не боремся с конкурентом**, пытаюсь ухудшить его ситуацию на рынке, а **боремся за клиента** и этим улучшаем свои позиции. Удовлетворяем запросы клиента».

**4. Последовательный проход по сегментам рынка.** В этом случае товар предлагается сначала тем покупателям, которые согласны заплатить высокую цену (новаторам и суперноваторам), а затем он поставляется по более низким ценам на сегменты с большей эластичностью спроса.

Обязательными условиями такого метода работы должны быть эффективная патентная защита и невозможность для конкурентов быстрого раскрытия технологических секретов с целью создания имитации оригинального товара.



Рассматриваемый подход обычно применяется в отношении изделий массового спроса, когда они адресованы сравнительно большим группам потребителей. Условия рыночной конкуренции здесь характеризуются высокой чувствительностью потребительского спроса к изменению цен.

5. **Быстрое возмещение затрат** имеет место, когда фирма не уверена в длительном коммерческом успехе своего товара и устанавливает относительно невысокие «**доступные цены**». Такая политика рассчитана на продажу больших объемов продукции и быстрое возмещение затрат.

6. **Удовлетворительное возмещение затрат**. При постановке такой задачи обычно используется политика «**целевых цен**», которые в течение 1-2 лет при оптимальной загрузке производственных мощностей обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал. Ценовую политику удовлетворительных результатов при минимальном риске обычно используют крупные фирмы, производящие массовую или крупносерийную продукцию, реализуемую на многих рынках.

7. **Стимулирование комплексных продаж** заключается в установлении **низких цен на базовое изделие** в комплекте, что стимулирует продажу всего комплекта и обеспечивает получение запланированного объема прибыли. Такая ценовая стратегия получила название «**политики убыточного лидера**», хотя убыточность лидера приводит в конечном счете к росту прибыльности предприятия-продавца.

8. **Ценовая дискриминация** означает, что один и тот же товар продается по разным ценам в зависимости от **места, времени** продаж, а нередко и от **покупателя**. Для практического использования такого подхода к установлению цен необходимо, чтобы изделие можно было продавать разным группам потребителей на разных сегментах рынка. С этой целью разработчики с самого начала должны предусмотреть возможность с минимальными издержками изменять конструкцию и дизайн товара в соответствии с нуждами и запросами конкретных групп потребителей.

Ценовая дискриминация по месту продажи означает, что на товар устанавливают цену в зависимости от категории или престижности торгового предприятия. Дискриминация на основе времени продажи определенных продуктов хорошо иллюстрируется сезонными и ночными ценами.

9. **Следование за лидером.** Эта стратегия основана на неформальном (согласно существующей в отрасли практике) или формальном соглашении (договоры о цене) между производителями. Она типична для олигополий.

### 9.3. Факторы и методы ценообразования

Выработав предпочтительную ценовую стратегию, следует перейти непосредственно к комплексному анализу факторов, влияющих на уровень цены реализации товара. Все ценообразующие факторы можно разделить на **пять больших групп**: потребители, правительство, участники каналов сбыта, конкуренты, издержки производства.

К первой группе факторов, связанных с изучением потребителей, относятся: закон спроса, ценовая эластичность спроса, сегментация рынков сбыта. Закон спроса заключается в том, что потребители приобретают больше товаров по низким ценам, чем по высоким, а ценовая эластичность определяет чувствительность покупателей к изменениям в ценах. **Чем менее эластичен спрос, тем менее чувствительны потребители к росту цен, тем выгоднее производителю данный вид продукции.**

Сегментация рынка проводится для того, чтобы классифицировать потенциальных потребителей и выделить наиболее предпочтительные и перспективные секторы. Сегментация представляет собой выделение групп покупателей по признаку мотивации приобретения товара, демографическим и другим признакам. Выбор предпочтительных сегментов следует осуществлять на основе оценки вероятного числа покупателей в каждом из них.

Важно правильно спрогнозировать влияние правительственных органов на формирование цен. Государственное регулирование выступает как

система мероприятий, проводимых правительственными органами и направленных на сохранение или изменение существующих уровней цен отдельных товаров и общего их размера. Государство может влиять на установление цен прямыми и косвенными методами. К **прямым методам** относятся: фиксирование цен, установление границ и диапазона изменения цен, введение свободных цен, антидемпинговое и антимонопольное законодательство, таможенные пошлины. **Косвенное воздействие** на цены правительство может оказывать за счет различных форм субсидий и кредитования, налоговой и амортизационной политики.

На установление фирмой среднего диапазона цен (между верхними границами, которые определяются спросом, и нижними, которые зависят от издержек), оказывают большое влияние **цены конкурентов** и их рыночные позиции. Для определения конкурентоспособности выпускаемых товаров предприятие должно иметь следующую информацию о конкурентах: цены на товары-конкуренты и их технико-экономические показатели, направление ценовой политики, доли сегментов рынка, контролируемые конкурентами.

Излишняя конкуренция в ценах может привести к длительным и дорогостоящим ценовым войнам, в ходе которых фирмы пытаются установить цены ниже конкурентов для привлечения потребителей. Такие войны обычно приводят к существенному сокращению прибыли и даже убыткам их участников, некоторым компаниям даже приходится прекращать свою деятельность.

Учет в процессе ценообразования факторов, связанных с участниками каналов сбыта проявляется в определении базисных условий поставки товаров и поправок к ценам. Для обеспечения эффективного товародвижения фирма должна иметь информацию о предпочтительных каналах сбыта и принятых для каждого из них базисных условиях поставки. В зависимости от условий, сложившихся на момент заключения договора, к расчетным базисным ценам следует применять ряд поправок учитывающих конкретные условия сделки.

Исследование фактора издержек включает в себя выбор оптимального конструкторско-технологического варианта изделия на основе функционально-стоимостного анализа (ФСА) и прогнозирование динамики удельных переменных и суммы условно-постоянных затрат, о чем будет говориться ниже.

Существует несколько методов расчета цен. Первый метод можно назвать **«средние издержки + прибыль»**. Это самый простой способ ценообразования, который заключается в исчислении определенной наценки на себестоимость товара. Данная методика не учитывает особенностей текущего спроса и конкуренции и не позволяет выйти на оптимальную цену. Однако она остается популярной, поскольку производители больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования, т.к. ему не приходится часто корректировать стоимость в зависимости от колебаний спроса.

Второй метод основан на **анализе безубыточности** и обеспечении целевой прибыли. Эта методика опирается на расчет порога рентабельности. Такой подход требует от фирмы рассмотрения нескольких вариантов цен, их влияния на объемы сбыта, необходимые для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли, а также анализа вероятности достижения всего этого при каждой возможной цене товара. Существенным препятствием для анализа с точки зрения безубыточности является тот факт, что очень часто трудно получить подробную информацию относительно условно-постоянных и переменных издержек, приходящихся на отдельные изделия.

Третий метод предусматривает установление цены на основе изучения отношения покупателя к товару, его еще можно определить, как **ценностной метод**. Главным фактором в этом случае являются не издержки производителя, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о привлекательности товара фирмы используют неценовые приемы воздействия. Ключ ценностного метода –

позиционирование товара в определенном сегменте рынка (дешевый – дорогой – элитный). Причем в дорогом и элитном сегментах наибольшее значение для покупателей имеют качество, дизайн и известность торговой марки.

Перейти от затратного к ценностному методу ценообразования легче, если оторвать цену от так называемой полной себестоимости продукции. Речь идет об известном, но еще не слишком популярном у нас методе расчета себестоимости direct costing (прямых затрат), когда условно-постоянные затраты покрываются за счет увеличения оборота.

Ценностной метод ценообразования – это по сути первый шаг предприятия к контролю рынка. Специалисты называют этот тип ценовой политики дифференцированным подходом – здесь все зависит от целей фирмы, чего она, собственно, хочет достичь: завоевать новый рынок, расширить уже существующий, создать новую торговую марку (бренд), удержать товар в нужном сегменте или, напротив, перепозиционировать его.

Четвертый метод предусматривает установление фирменной цены с учетом текущих рыночных цен. Основным ориентиром в данном случае служат цены конкурентов. Фирма может назначить цену ниже уровня своих конкурентов, на уровне или выше. Все зависит от того, какие цели преследует предприятие и какую ценовую политику оно проводит.

Пятый метод предусматривает установление цены на основе **конкурса**. Конкурсное ценообразование применяется в случаях борьбы фирм за подряды в ходе **торгов**. В этом случае при определении цены фирмы отталкиваются от ожидаемых ценовых предложений конкурентов. Для того, чтобы завоевать контракт, фирме нужно запросить цену ниже, чем у других участников конкурса, но не ниже себестоимости.

Интересно рассмотреть методы установления цен, которые используют в современных условиях российские фирмы. Знакомство с практикой показывает, что примерно 70 % предприятий применяют затратный метод ценообразования (первый метод) с элементами анализа рынка, когда

учитывают цены конкурентов, собирают информацию о наиболее выгодных поставщиках, вычленяют возможные целевые группы потребителей.

В то же время специалисты по маркетингу считают, что в сознании покупателя цена никак не ассоциируется с затратами производителя. Низкая цена может вызвать уменьшение объема продаж с тем же успехом, что и неумеренно высокая. По принципу «мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевое». Отсюда вывод: в стратегическом плане при определении цен более правильно опираться не на затраты, а на отношение покупателя к данному товару.

В настоящее время примерно 10–15 процентов предприятий в расчете цены опираются не на затраты, а на отношение покупателя к товару. Например, компания «Истрахлебпродукт», производящая муку и комбикорма, исходя из затратного ценообразования, в прежние годы устанавливала цены на 10% выше рыночных. Переход на метод прямых затрат (direct costing) позволил повысить объем производства и реализации в 4–5 раз, а отпускные цены понизить на 15–20 процентов. При этом объем прибыли вырос в 3,5 раза.

Важным элементом эффективного использования ценностного метода установления цен является создание сети фирменных магазинов и региональных представительств, которые являются источниками основной маркетинговой информации о вкусовых предпочтениях, финансовых возможностях и ожиданиях потребителей, т.е. о емкости рынка.

#### **9.4. Оценка перспективного спроса и объема продаж**

Прогноз объема продаж – это необходимый предварительный шаг к разработке бюджета продаж. Перспективный объем продаж формируется под влиянием следующих факторов:

- объемов продаж предшествующих периодов;
- производственной мощности;
- рентабельности продаж;

- качества продукции и выбранной политики цен;
- уровня конкуренции;
- сезонных колебаний спроса;
- макроэкономических показателей (доходы населения, уровень занятости, темпы инфляции и т.д.).

Прогноз продаж позволяют сделать различные статистические методы: трендовый, корреляционный, регрессионный. Для повышения надежности прогноза рекомендуется сочетать статистические и экспертные оценки. Одним из методов экспертной оценки является матрица И. Ансоффа.

		ТОВАРЫ / УСЛУГИ	
		СУЩЕСТВУЮЩИЕ	НОВЫЕ
РЫНКИ	СУЩЕСТВУЮЩИЕ	БАЗОВЫЙ ПРОГНОЗ	ПРОГНОЗ В
	НОВЫЕ	ПРОГНОЗ А	ПРОГНОЗ С

Рис. 9.1. Матрица И. Ансоффа

Базовый прогноз обычно бывает более надежен, т.к. на него не воздействуют погрешности, связанные с освоением новых рынков и выпуском новых товаров.

Прогноз «А» менее вероятен, что обусловлено недостаточно достоверными оценками поведения потребителей на новых рынках.

Прогноз «В», как правило, основан на субъективных мнениях и оценках торговых экспертов о потребностях в новых товарах.

Прогноз «С» по степени вероятности на последнем месте. Здесь высока степень неопределенности объемов сбыта новых товаров на новых рынках и высок риск потери доходов по сравнению с расчетами.

Определение перспективных базовых цен и объема продаж позволяет перейти к следующему важному этапу разработки стратегического финансового плана: расчету прогнозного порога рентабельности.

### **9.5. Автоматизация взаимоотношений с клиентами**

В условиях финансового кризиса значительно вырос интерес к информационным системам Customer Relationship Management (CRM). Объяснить причину столь пристального внимания к CRM-системам несложно. Антикризисный арсенал руководителя компании, по сути, сводится к двум вещам: «резать косты» (зарабатывать на снижении издержек) или же «наращивать мускулы» (зарабатывать за счет большего количества сделок и новых продуктов, повышения лояльности существующих клиентов и привлечения новых). Путем оптимизации сферы взаимоотношений с клиентами можно добиться сразу обеих целей.

CRM – это управление взаимоотношениями с клиентами. CRM-система не приспособлена и не предназначена для финансовых операций (транзакций), расчета себестоимости услуг, управления логистикой, бухгалтерского и налогового учета. CRM-система обычно отвечает за фронт-офисные функции, т.е. находится на передовой в структуре бизнес-процесса: именно в этой системе впервые появляется информация о клиенте, пусть даже потенциальном. Если, скажем, речь идет об автосалоне, то распространена такая схема работы: после звонка или визита потенциального клиента его персональные данные фиксируются в CRM-системе. Когда покупатель, наконец, отваживается на приобретение автомобиля, процесс переносится в бэк-офисные системы – финансовые



операции проходят уже за рамками CRM. После того как потенциальный клиент стал полноценным покупателем, его вновь «ведут» в CRM-системе: обращения в колл-центр, оценка клиентом работы станций технического обслуживания, отзывы о работе страховщиков, информация обо всех дальнейших отношениях автовладельца с салоном – все это аккумулируется в единой системе CRM, благодаря чему те же операторы колл-центра могут видеть наглядную картину истории взаимоотношений с клиентом и быстрее отвечать на его запросы.

Важный принцип CRM – использование единой информационной базы о взаимодействии с клиентами. Все сотрудники компании, работающие с клиентом, видят в окне программы одни и те же данные. Информация хранится в строго упорядоченном виде и позволяет учесть взаимосвязи между отдельными участниками процесса продаж. Последнее особенно важно, когда организация использует сложные схемы реализации.

Три распространенные зоны ответственности CRM-системы – процесс управления **продажами, маркетингом и обслуживанием** клиентов (сервисом). В случае с продажами типовые задачи для автоматизации посредством CRM-системы – ведение клиентской базы, истории и плана работы с клиентами, управление «воронкой продаж». CRM для маркетинга позволяет управлять маркетинговыми кампаниями, проводить сегментацию клиентов, анализировать маркетинговую активность. Наконец, CRM-системы, отвечающие за обслуживание, часто внедряются в сервисных подразделениях компаний или колл-центрах. Они используют единую информационную базу, которая помогает реагировать на обращения клиентов, и в ходе работы с ними обновляют эту базу.

В упрощенном варианте использования CRM-система выполняет роль «менеджера контактов» – в ней хранится список контактов и регистрируются факты взаимодействия продавца/оператора колл-центра с клиентом по телефону или электронной почте. Руководитель подразделения может назначать ответственных за взаимодействие с различными группами

клиентов и контролировать «сейлов» – сколько звонков сделал сотрудник, сколько новых клиентов привел.

Одна из самых популярных возможностей CRM-системы – управление «воронкой продаж». При использовании метода воронки процесс продажи делится на несколько стадий – от появления потенциального клиента до собственно продажи. На каждой из контрольных стадий клиент все больше и больше интересуется сделкой, но общее количество «созревающих» на каждом этапе естественным образом сокращается. Условно говоря, при базе из 100 клиентов 80 чел. интересуются предлагаемым товаром в принципе, 70 запрашивают подробные технические данные изделия, 50 заявляют, что готовы приобрести продукцию и заводят разговор о скидках, и в итоге 25 становятся покупателями. Продавцы прекрасно знают: хотя с каждым шагом число «подготавливаемых» клиентов сокращается, зато растет вероятность того, что оставшиеся потенциальные клиенты принесут-таки компании деньги.

Оценив вероятность сделки для групп клиентов разной степени готовности к сделке, указав суммы и ожидаемые даты закрытия сделок, можно спрогнозировать, какие денежные поступления ждут компанию при нынешнем состоянии дел. При большом перевесе клиентов, находящихся только в самом начале «воронки» и не спешащих заключать сделки, от компании требуются действия, позволяющие перевести клиентов из категории «холодных» в разряд «горячих»: можно снизить цены, оказать дополнительные знаки внимания, всячески стараться подтолкнуть потенциального покупателя к заключению сделки.

Внедрение системы Oracle Siebel CRM Сбербанком России было начато весной 2009 г., а уже в октябре 2010 г. она была запущена в промышленном режиме для работы с крупными и крупнейшими корпоративными клиентами банка (согласно сегментации Сбербанка – это компании с выручкой от 2,5 млрд. рублей). Поскольку Сбербанк плотно работает с холдингами, чьи предприятия территориально разбросаны по разным регионам России,

создание единой базы данных по клиентам даст возможность их быстро идентифицировать и позволит банку сделать существенный скачок в понимании клиентов и их потребностей. Руководство Сбербанка считает, что только за счет внедрения CRM рост продаж должен составить 10 процентов. Только мощная CRM-система может обеспечить единый взгляд на клиента многофилиального банка, т.к. у многих клиентов производство расположено в регионах, а головной офис – в столице. CRM-система помогает реализовать на местах достигнутые в Москве договоренности, получать обратную связь с территориальными подразделениями банка. В системе хранится вся информация, имеющая отношение к переговорам с крупнейшими клиентами: досье клиента с прикрепленными файлами, от финансовой документации до переписки. Скоординированность усилий сотрудников позволит не допускать ситуаций, когда разные менеджеры по несколько раз запрашивают у клиента одну и ту же информацию.

Помимо увеличения продаж одним из критериев эффективности использования CRM служит эффект перекрестных продаж. В Сбербанке рассчитывают на рост числа банковских продуктов, реализуемых клиентам по данной методике. Скажем, помимо кредитования клиент может заинтересоваться другими банковскими продуктами, такими как зарплатные проекты и эквайринг, депозиты, обслуживание финансовых потоков холдингов (корпоративное казначейство) и т.д. CRM-система Сбербанка доступна сотрудникам в любой точке России, где существует сеть банка: пройдя авторизацию в интранете, банковские служащие с соответствующими правами доступа могут пользоваться CRM. По состоянию на февраль 2010 г. в CRM-системе Сбербанка работают более 4 тыс. пользователей.

У банка DeltaCredit на внедрение фронт-офисной системы «ЦМД софт: ипотечное кредитование на базе Microsoft Dynamics CRM» ушло около полугода – система была запущена в конце 2009 г. Используемое CRM-решение предназначено для приема, рассмотрения и одобрения заявок

на выдачу ипотечных кредитов. CRM-система интегрирована с важнейшими ИТ-системами и программами, которые так или иначе задействованы в процессе выдачи ипотечных кредитов. Это банковская система, где ведутся счета клиентов банка DeltaCredit, рассчитываются страховые платежи, отслеживаются просрочки по уже выданным ипотечным кредитам. CRM также интегрирована с системой хранения документов и почтовой программой Microsoft Outlook. Благодаря интеграции с электронной почтой вся переписка менеджера с клиентом автоматически сохраняется в CRM. Кроме того, открыв страничку почты, сотрудник может перейти по ссылке в кредитное дело заемщика, увидеть, какие документы уже собраны и что еще только предстоит сделать. Важный результат внедрения CRM-системы в банке DeltaCredit – увеличение производительности труда сотрудников, проявляющееся в росте скорости обработки заявок. При росте числа заявок на выдачу кредитов более чем вдвое численность сотрудников банка, отвечающих за работу с клиентами, рассмотрение заявок и выдачу кредитов, осталась на прежнем уровне.

Таким образом, укрепляя интеграцию CRM-системы с другими элементами ИТ-инфраструктуры, развивая аналитические возможности CRM, компании повышают эффективность использования системы для управления взаимоотношениями с клиентами.

## Глава X. Расчет перспективного порога рентабельности и зоны безопасности фирмы с учетом ее мощности

### 10.1. Понятие маржинального дохода

Основное уравнение микроэкономики (экономики на уровне предприятия) можно представить в виде:

**Выручка = Постоянные затраты + Переменные затраты + Прибыль**

или 
$$B - P_{\text{п}} = H + \Pi, \quad (1)$$

где  $B$  – выручка предприятия за реализованную продукцию;  $P_{\text{п}}$ ,  $H$  – соответственно суммарные переменные и постоянные затраты на весь объем продаж;  $\Pi$  – прибыль предприятия.

Расходы фирмы делятся на постоянные и переменные по признаку зависимости от размеров производства и реализации продукции. **Переменные** затраты зависят от масштабов хозяйственной деятельности. **Постоянные** издержки напрямую не связаны с динамикой объема производства и продаж. К ним относятся амортизация, зарплата повременщиков, арендная плата, расходы на охрану, часть налогов, включаемых в себестоимость (например, налоги на землю и имущество), проценты по привлеченным кредитам, затраты на НИОКР, рекламу, повышение квалификации работников и т.д.

Разность  $B - P_{\text{п}}$  между выручкой и суммарными переменными затратами называют **маржинальным доходом**. Из формулы (1) видно, что маржинальный доход численно равен сумме  $H + \Pi$  постоянных затрат и прибыли. Поскольку маржинальный доход как бы «покрывает» постоянные затраты и прибыль, его принято также называть вкладом на покрытие постоянных затрат и прибыли, прибылью покрытия.

Управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия,

основанное на идеологии маржинального дохода, предполагает нетрадиционный взгляд на прибыль и постоянные затраты. По сути дела, здесь традиционно понимаемая прибыль рассматривается на одном уровне с постоянными затратами. Ведь в данном случае все, что получено предприятием сверх переменных затрат (в виде маржи), трактуется как прибыль, которая может направляться на любые цели: на финансирование постоянных затрат, выплату налогов или процентов по кредитам и другие нужды. Получается, что постоянные затраты предприятия – это такая часть прибыли, направления использования которой известны заранее. Однако и в традиционно понимаемой прибыли есть составляющие, использование которых предопределено заранее (оплата налогов, процентов по кредитам, другие обязательные платежи). Данное обстоятельство еще более обосновывает точку зрения о том, что при принятии управленческих решений надо ориентироваться только на рыночные цены и на переменные затраты и максимизировать разность между ними.

На постоянные затраты надо смотреть как на традиционно понимаемую прибыль: позволяет конъюнктура получить прибыль (или покрыть постоянные затраты) – хорошо; не удастся в данных условиях заработать прибыль – ничего не поделаешь, значит, надо что-то менять. Иными словами, при принятии рыночных решений не надо оглядываться на постоянные затраты. Все равно они уже есть и от этого никуда не деться. Ориентироваться следует на переменные затраты и стараться заработать как можно большую маржу, чтобы хватило и на покрытие постоянных затрат, и на покрытие прибыли. Но тогда меняется и критерий деятельности предприятия: цель компании (в рамках данной идеологии) – максимизация маржи, а не извлечение максимальной прибыли.

Второе важное следствие идеологии маржинального дохода заключается в возможности применять гибкое ценообразование, что нереально при общепринятом подходе. В рамках традиционной идеологии постоянные затраты в какой-то своей доле всегда «прикрепляются» к изделиям. Поэтому

при определении цены продажи невольно приходится сравнивать полные затраты на данные изделия с рыночной ценой. Это влияет на принятие решений по ассортименту и объемам продаж (с точки зрения критерия «максимум прибыли»). Идеология маржинального дохода позволяет не оглядываться на постоянные затраты. Нет необходимости «привязывать» их к конкретным изделиям. Чтобы был маржинальный доход, цена реализации какого-либо изделия должна лишь быть выше удельных переменных затрат. Такой взгляд на ценообразование открывает принципиально иные возможности для поведения на рынке, позволяя действовать на нем более гибко, эффективно, успешно. В этом конкретно и проявляются преимущества критерия «максимум маржи».

Как уже было сказано, в рамках традиционной идеологии постоянные затраты в какой-то своей доле всегда «прикрепляются» к определенным изделиям. Тем самым каждое изделие должно покрыть за счет выручки от реализации «прикрепленную» к нему долю постоянных затрат. Получается, что при таком подходе источники покрытия постоянных затрат в рамках традиционной идеологии заранее «персонифицированы» т.е. четко закреплены за изделиями. Между тем, давно доказано, что любое жесткое закрепление каких-то конкретных расходов (в данном случае постоянных затрат) за совершенно определенными источниками доходов (когда жестко определена доля постоянных затрат в доходах от продажи каждого конкретного изделия) неэффективно. Ведь в этом случае если хотя бы одно изделие не «выполнило задание» по продажам (и, следовательно, по возмещению «прикрепленных» к нему постоянных затрат), то все плановые и учетные экономические показатели предприятия будут существенно искажены. В результате могут быть приняты неэффективные решения.

Идеология маржинального дохода лишена этого недостатка. Здесь не нормируется уровень вклада каждого изделия в покрытие постоянных затрат. Важно лишь, чтобы маржинальный доход при продаже данного изделия, как говорится, имел место. Хотя справедливости ради надо сказать, что для

решения некоторых вопросов (и лишь только в расчетных целях, а не в целях ценообразования) постоянные затраты приходится распределять по изделиям.

С помощью маржинального анализа определяют порог рентабельности и зону финансовой безопасности предприятия. Порог рентабельности или точка безубыточности (break-even point) – уровень производства, при котором величина издержек равна стоимостному объему реализации. Фирма при этом не имеет прибыли и способна только возмещать переменные и постоянные затраты. Это виртуальная точка неустойчивого равновесия, в которой расходы предприятия равны его доходам. Поскольку порог рентабельности соответствует величине реализации продукции, начинающей приносить прибыль, то этот объем продаж сопоставляется с планируемой производственной мощностью. Данное равновесное состояние можно представить через определенный объем выручки (в стоимостном выражении) или количество единиц реализуемой продукции.

Сущность маржинального дохода можно пояснить графически (с. 144). По горизонтали откладывается объем реализованной продукции в стоимостном или натуральном выражении, а по вертикали отражается себестоимость продукции и прибыль, которые в совокупности составляют выручку от реализации. На графике представлены три прямые: 1) выручки; 2) общих издержек; 3) переменных затрат.

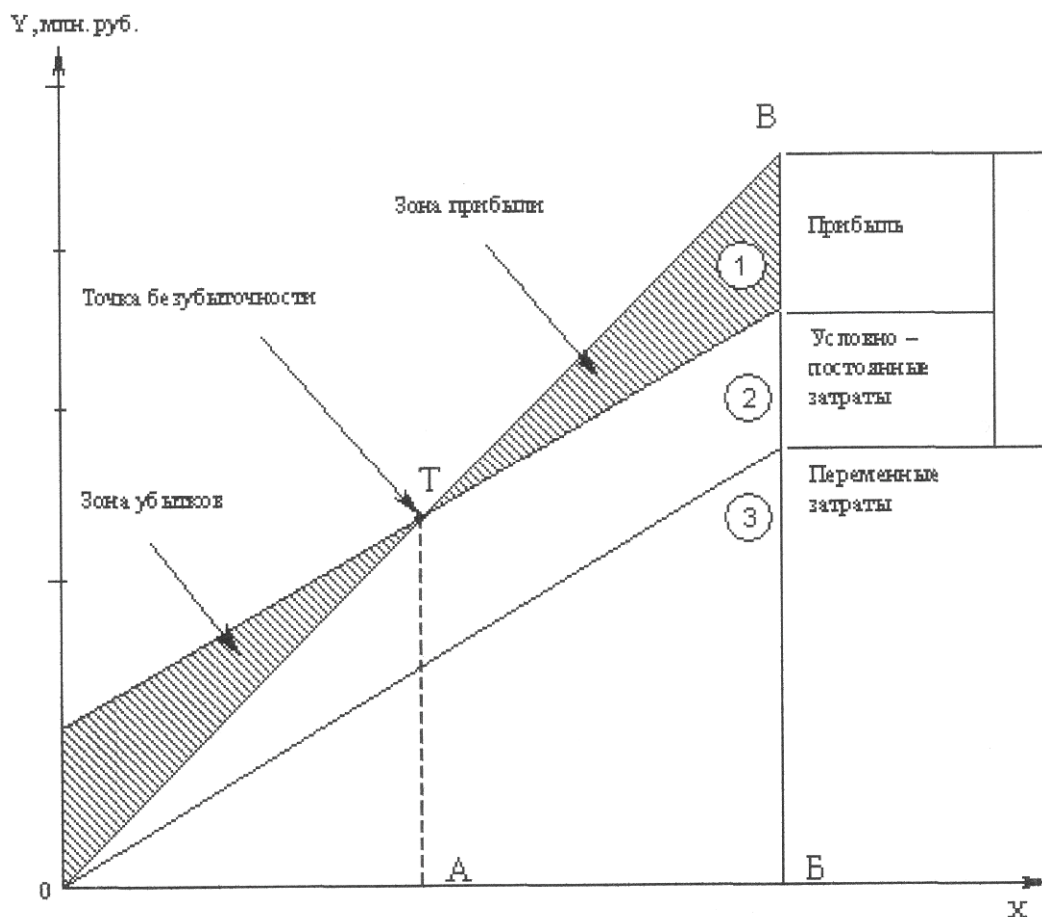
В соответствии с графиком маржинальный доход ( $D_m$ ) равен сумме прибыли ( $\Pi$ ) и постоянных затрат ( $H$ ):

$$D_m = \Pi + H$$

Также данный показатель можно определить как разность между выручкой от реализации продукции ( $B$ ) и переменными затратами ( $P_v$ ):

$$D_m = B - P_v$$





## 10.2. Расчет порога рентабельности и зоны финансовой безопасности аналитическим методом

Безубыточный объем продаж и зона безопасности являются основополагающими показателями при разработке плановых заданий, обосновании управленческих решений и оценке деятельности предприятий. Расчет данных показателей основывается на взаимодействии двух величин: затрат (с выделением переменных и постоянных) и выручки. Поскольку вторая часть издержек тоже подвержена незначительным изменениям, то в дальнейшем по отношению к ней используется термин «условно-постоянные затраты». Определение рассматриваемых показателей осуществляется графическим и аналитическим методами.

Аналитический способ расчета более удобен по сравнению с графическим, т.к. отличается высокой точностью и не требует существенных затрат времени на подготовку графиков.

На представленном графике можно выделить два подобных треугольника: ОТА и ОВБ. Исходя из подобия этих треугольников, можно записать такую пропорцию:

$$\frac{T}{H} = \frac{B}{D_m}$$

Отсюда можно вывести формулу для расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$T = B \times \frac{H}{D_m} \quad (2) \quad \text{или} \quad T = \frac{H}{D_m / B} = \frac{H}{D_y} \quad (3),$$

где  $D_y$  – удельный вес маржинального дохода в выручке от реализации продукции.

Если заменить объем реализации продукции в денежном измерении на соответствующий объем продаж в натуральных единицах ( $K$ ), то можно рассчитать порог рентабельности в натуральном выражении:

$$T = K \times \frac{H}{D_m} \quad (4)$$

Для расчета порога рентабельности в процентах к максимальному объему продаж, который принимается за 100%, может быть использована следующая формула:

$$T = \frac{H}{D_m} \times 100 \% \quad (5)$$

Нетрудно заметить, что отношение условно-постоянных расходов к общей сумме маржинального дохода и есть тот коэффициент, который определяет место расположения точки окупаемости затрат на представленном графике.

Для определения порога рентабельности можно вместо суммы маржинального дохода использовать ставку маржинального дохода в цене за единицу продукции ( $D_c$ ):  $D_c = D_m / K$ . Отсюда  $D_m = K \times D_c$ . Тогда формулу (4) можно записать следующим образом:

$$T = \frac{H}{D_c} \quad (6)$$

Ставку маржинального дохода можно представить как разность между ценой ( $\Pi$ ) и удельными переменными затратами ( $V$ ):  $D_c = \Pi - V$ . Тогда, преобразовав формулу (6), критический объем реализации продукции рассчитывается следующим образом:

$$T = \frac{H}{\Pi - V} \quad (7)$$

Если ставится задача рассчитать объем реализации продукции, необходимый для получения определенной суммы прибыли, то формула будет иметь вид:

$$K = \frac{\Pi + H}{\Pi - V} \quad (8)$$

При многономенклатурном производстве указанный показатель определяется в стоимостном выражении:

$$B = \frac{\Pi + H}{D_{уд}} \quad (9)$$

Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж – это зона финансовой безопасности (зона прибыли), и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия. Для определения зоны финансовой безопасности (ЗБ) по стоимостным показателям (в многономенклатурном производстве) используется следующая формула:

$$ЗБ = \frac{В - Т}{В} \times 100 \% \quad (10)$$

При монономенклатурном производстве зону безопасности можно определить через количественные показатели:

$$ЗБ = \frac{К - Т}{К} \times 100 \% \quad (11)$$

Приведенный график и аналитические формулы показывают, что порог рентабельности и зона финансовой безопасности зависят от суммы условно-постоянных и переменных затрат, а также уровня цен на продукцию. При повышении цен требуется меньше реализовать продукции, чтобы получить необходимую сумму выручки для компенсации издержек предприятия, и наоборот, при снижении уровня цен безубыточный объем реализации возрастает. Увеличение удельных переменных и условно-постоянных затрат повышает порог рентабельности и уменьшает зону безопасности.

Поэтому каждое предприятие должно стремиться к сокращению условно- постоянных издержек. Оптимальным считается такой финансовый план, который позволяет снизить долю постоянных затрат на единицу продукции, уменьшить безубыточный объем продаж и увеличить зону финансовой безопасности.

### **10.3. Планирование производственной мощности предприятия**

На завершающем этапе подготовки бюджета продаж полученный размер безубыточного объема реализации сравнивается с ожидаемыми возможностями предприятия. Конкретным их выражением служит **производственная мощность**, которая характеризует максимально возможный выпуск продукции (услуг) в единицу времени (обычно за год) в запланированном ассортименте при полном использовании всех имеющихся

экономических ресурсов на основе применения прогрессивной технологии, передовых форм и методов организации производства и труда.

Производственная мощность определяет уровень производства продукции (услуг) или верхний предел продаж. Она ограничивается наличием производственных площадей, технологического оборудования, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Принято различать теоретическую, практическую, нормальную, плановую и другие виды производственной мощности.

**Теоретическая производственная мощность** представляет собой объем хозяйственных операций, который может быть достигнут в **идеальных** условиях работы. Это максимально возможный выход продукции, называемый **паспортной** производственной мощностью предприятия.

**Практическая производственная мощность** определяет наивысший уровень производства, который достигается при сохранении приемлемой степени эффективности с учетом допустимых или неизбежных потерь рабочего времени, связанных с **ремонт** оборудования и **режимом** работы предприятия.

**Нормальная производственная мощность** характеризует **средний уровень** хозяйственной деятельности, достаточный для удовлетворения спроса на производимые фирмой товары и услуги в течение ряда лет с учетом сезонных и циклических колебаний спроса, тенденций его роста или сокращения.

**Плановая производственная мощность** должна соответствовать нормальной. Полное использование технологического оборудования означает соответствие планируемой производственной программы предприятия его мощности.

В рыночных условиях производственная мощность по существу определяет годовой объем предложения фирмы, учитывающий наличие и использование ресурсов, уровень и изменение действующих цен и другие

факторы. Производственная мощность с учетом определенных **резервов** должна быть сбалансирована с производственной программой или, говоря рыночным языком, необходимо достижение **равновесия** между спросом и предложением продукции и услуг. Это требование следует обязательно учитывать при планировании. В случае превышения спроса над предложением необходимо в стратегическом плане предусмотреть соответствующий прирост производственной мощности. Следовательно, выявляется основа для установления плановых заданий в области инновационно-инвестиционной деятельности.

Однако возможна ситуация, когда по различным причинам (например, в силу отсутствия необходимых финансовых средств) фирма не может увеличить производственную мощность до уровня перспективного спроса. Тогда имеет смысл рассмотреть вариант **искусственного** ограничения спроса путем установления более высоких рыночных цен.

Различают входную, выходную и среднегодовую производственную мощность. **Входная** мощность определяется с учетом имеющихся на начало планового года производственных фондов, рабочей силы и других ресурсов, а **выходная** – на конец года с последующей корректировкой при соответствующем изменении техники и технологии.

В плановых расчетах чаще всего применяется показатель **среднегодовой мощности**, определяемый по формуле:

$$M_{\text{ср}} = M_{\text{вх}} + \frac{M_{\text{вв}} \times T_{\text{п}}}{12} - \frac{M_{\text{выб}} \times T_{\text{п}}}{12}, \quad \text{где}$$

$M_{\text{ср}}$  – среднегодовая мощность;

$M_{\text{вх}}$  – входная мощность;

$M_{\text{вв}}$  – вводимая мощность;

$M_{\text{выб}}$  – выбывающая мощность;

$T_{\text{п}}$  – период времени (число месяцев) соответственно ввода и выбытия мощностей.

Можно представить производственную мощность предприятия как отношение соответствующего фонда времени работы оборудования к трудоемкости единицы продукции:

$$M_{\text{п}} = \frac{\Phi_{\text{эф}}}{T_{\text{шт}}}, \text{ где}$$

$M_{\text{п}}$  – производственная мощность, шт./год;

$\Phi_{\text{эф}}$  – эффективный годовой фонд времени работы оборудования, час.;

$T_{\text{шт}}$  – трудоемкость единицы работы или продукции, час./шт.

Часто производственная мощность устанавливается по **ведущим цехам**, в которых сосредоточена наибольшая доля действующего технологического оборудования. В этом случае годовая мощность определяется по каждой группе технологически взаимосвязанного оборудования по формуле:

$$M_{\text{o}} = K_{\text{об}} \times \frac{\Phi_{\text{эф}}}{T_{\text{шт}}}, \text{ где}$$

$M_{\text{o}}$  – производственная мощность группы технологического оборудования, шт./год;

$K_{\text{об}}$  – количество единиц оборудования данной группы;

$\Phi_{\text{эф}}$  – эффективный фонд времени работы единицы оборудования в год;

$T_{\text{шт}}$  – трудоемкость одного изделия.

На основе расчета производственной мощности отдельных единиц и групп оборудования, цехов и участков предприятия выявляются так называемые **«узкие места»** и планируются мероприятия по выравниванию мощности, в том числе за счет ввода нового оборудования.

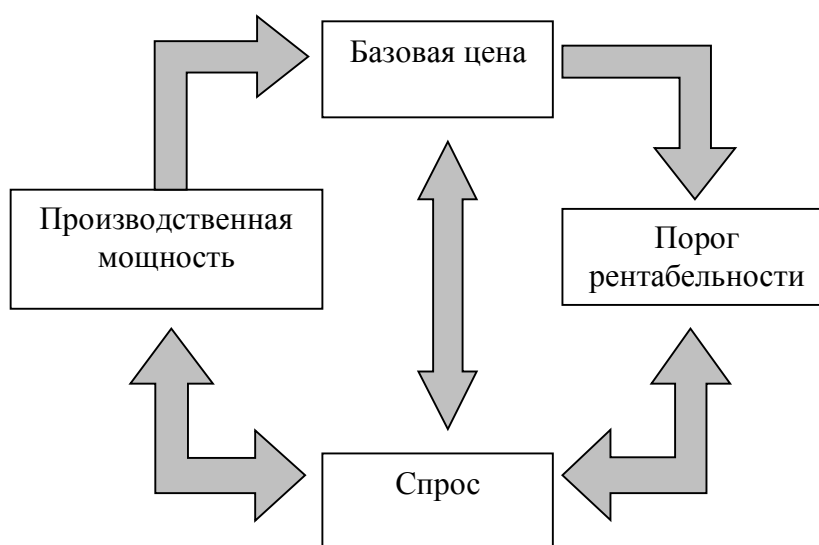
Завершается процесс планирования производственной мощности определением коэффициента ее использования, представляющего собой отношение годового объема выпуска продукции к среднегодовому значению мощности:

$$K_{\text{м}} = \frac{N_{\text{г}}}{M_{\text{ср}}}, \text{ где}$$

$K_M$  – коэффициент использования производственной мощности;

$N_T$  – годовой объем выпуска продукции.

Если выбранный уровень базовых цен не обеспечивает оптимального соотношения между порогом рентабельности, зоной финансовой безопасности, спросом и производственной мощностью, то исходные цены **корректируются**, и рассмотренный цикл расчетов повторяется. Схематично данный процесс может быть представлен следующим образом:



В заключении отметим, что рассмотрение вопросов, связанных с перспективным изменением производственной мощности, позволяет **окончательно** определить плановый объем продаж и уровень цен по каждой стратегической единице бизнеса, т.е. рассчитать исходный вариант перспективного бюджета продаж, который является входным показателем для расчета бюджета производства:

$$N_{\text{произв}} = N_{\text{прод}} \pm \Delta N_{\text{гг}}$$



## Глава XI. Подготовка операционных и вспомогательных бюджетов

### 11.1. Операционные бюджеты

В условиях рынка первым показателем, с которого необходимо начинать финансовое планирование, является прогноз продаж. Вот почему и бюджетирование должно начинаться с составления бюджета продаж, основанного на прогнозах сбыта, отражающего динамику общего оборота фирмы в предстоящий бюджетный период. Этот документ должен ответить на следующие принципиальные вопросы: что продавать, сколько продавать, по какой цене продавать (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1

Стратегический бюджет продаж

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Планируемые продажи, шт.:								
- изделие №1								
- изделие №2								
- изделие №3								
Цена за единицу, руб.:								
- изделие №1								
- изделие №2								
- изделие №3								
Планируемые продажи, тыс. руб.:								
- изделие №1								
- изделие №2								
- изделие №3								
Всего продаж, тыс. руб.								

Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности предприятия. Общим при любом подходе к его составлению является определение в стоимостном выражении объема реализованной продукции или прогноза выручки от реализации.

Общий объем продаж компании может быть подсчитан двумя способами: по контрактам (заказам, поставкам, партиям товаров) или по продуктам (по видам изделий и услуг). Нужно только иметь в виду, что при большой номенклатуре реализуемых фирмой изделий и услуг необходимо их сгруппировать по так называемым стратегическим единицам бизнеса (СЕБ). После этого составляется бюджет продаж либо по группам продуктов и средним ценам для каждой группы, либо по тем видам изделий и услуг, совокупная доля которых в общем объеме продаж достаточно велика (не менее 70 %). В последнем случае для остальных видов продукции в бюджете продаж разбивка не обязательна.

Общий оборот определяется путем умножения количества предполагаемых к продаже изделий в натуральном выражении на отпускные цены предприятия (отдельно по каждому виду продукции). Следует учитывать, что наряду с планом-графиком физического объема продаж в натуральных показателях часто необходимо составлять такой же график для отпускных цен фирмы. Это приходится делать прежде всего в условиях высокой инфляции.

Одновременно для руководителей организации целесообразно определять так называемые **чистые продажи** или ту часть объема продаж, которая остается в распоряжении фирмы после расчетов с бюджетом, вычета всех выплат в бюджет с общего оборота (невозмещаемого НДС, местных налогов, акцизов и других сборов, взимаемых с оборота). Это можно сделать двумя способами:

- скорректировать (уменьшить) на соответствующую величину отпускные цены (в этом случае в структуре цены необходимо выделить долю указанных выплат в бюджет);
- установить лимиты по расчетам с бюджетом с **общего оборота**, т.е. заранее определить, какой **процент** от общего оборота за соответствующий период будет резервироваться для последующих расчетов с бюджетом.

Корректировать отпускные цены лучше в том случае, когда есть уверенность, что на предстоящий бюджетный период правила налогообложения в части налогов с оборота останутся неизменными. В противном случае предстоит корректировка бюджетов после каждого такого изменения.

Устанавливать лимит в виде определенного процента от общего оборота для расчетов с бюджетом лучше тогда, когда налоговое законодательство страдает постоянной непредсказуемостью изменения. Тогда лучше установить как можно более жесткий лимит (более высокий процент), так сказать, с «запасом прочности», чтобы лучше представлять себе, на какие доходы в виде чистых продаж реально может рассчитывать фирма в данный период. При этом нужно помнить, что запланированный результат – это совсем не то, что будет потом отражаться в бухгалтерской отчетности. Бюджетирование и бухгалтерский учет – вещи разные. Если впоследствии окажется, что лимит превысил реальные потребности предприятия по расчетам с бюджетом, то ничего плохого в этом не будет. Гораздо хуже, когда придется искать деньги для непредвиденных платежей.

Наряду с планом-графиком в бюджете должен быть представлен **график поступлений** денежных средств от проданной (поставленной) продукции. Стоимость продаж требуется превратить в поступающие денежные средства. Период, в течение которого ожидается **полное** поступление денежных средств (исключая безнадежную задолженность) за ранее отгруженную продукцию, называется **сроком сверки счетов**. График поступлений прежде всего необходим для более точного составления БДДС.

Поскольку условия функционирования конкретного бизнеса у каждой фирмы различные, то и формат графика поступлений также будет разным. Определение такого формата – одна из проблем, которую предстоит решать руководителям предприятия при постановке бюджетирования.

После того как необходимые формы бюджета продаж будут составлены, можно переходить к следующему этапу – разработке бюджетов производства

и запасов готовой продукции. Однако следует помнить, что подготовленный бюджет продаж – всего лишь проект, который, возможно, придется корректировать после составления других операционных бюджетов, а вероятно, и позднее – после разработки БДиР, БДДС или всех трех основных бюджетов. Для малых и средних фирм не всегда возможно составить подробный бюджет продаж. Поэтому может быть применен упрощенный порядок составления этого документа.

**Производственный бюджет.** Обычно в состав производственного бюджета принято включать следующие операционные бюджеты: бюджет производства, бюджет запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых производственных (операционных) затрат и бюджет общепроизводственных накладных расходов.

Назначение **бюджета производства** – определить производственную программу предприятия на предстоящий бюджетный период (табл. 11.2). Зная производственную программу и величину запасов готовой продукции, можно установить производственную себестоимость и издержки по хранению запасов.

Для определения объемов производства необходимо знать общий объем продаж и его распределение внутри бюджетного периода в соответствии с бюджетом продаж, товарные остатки на начало и конец планируемого периода. Бюджет производства и запасов готовой продукции может составляться только в **натуральных единицах измерения**, а затем на его основе определяются соответствующие затраты в стоимостном выражении. Алгоритм расчета бюджета производства можно представить следующим образом:

$$\boxed{\text{Годовой объем пр-ва}} = \boxed{\text{Годовой объем продаж}} - \boxed{\text{Остатки готовой продукции на начало года}} + \boxed{\text{Норматив остатков готовой продукции на конец года}}$$

Таблица 11.2

Стратегический бюджет производства

Номенклатура производства	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Объем продаж, шт. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3 Плюс Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода, шт. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3 Минус Целевой норматив запаса готовой продукции на начало периода, шт. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3 Равняется Объем производства, шт. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								

Зная объемы производства по месяцам или другим подпериодам бюджетирования, а также нормативы затрат сырья, материалов, труда и т.п., можно рассчитать производственную себестоимость, включая прямые издержки и часть накладных расходов (общецеховые, накладные затраты структурного подразделения или бизнеса), необходимых для изготовления запланированной продукции. Нормативы расходов определяются по каждой СЕБ и затем суммируются. Для более точного расчета производственной себестоимости продукции фирма должна разработать бюджет материалов и бюджет общепроизводственных накладных расходов.

Наряду с расчетом производственной программы составляется бюджет запасов. Формирование производственных запасов необходимо для обеспечения производства продукции заданного объема. Основой для расчета объема производственных запасов является производственный бюджет. Бюджет производственных запасов необходим для формирования двух плановых документов:

- 1) бюджета доходов и расходов – в части подготовки данных о себестоимости реализованной продукции;
- 2) прогноза баланса – в части данных о состоянии запасов готовой продукции, незавершенного производства и материалов на конец планового периода.

Бюджет производственных запасов составляется в **денежном выражении** и содержит плановые показатели по запасам готовой продукции, незавершенному производству и материалам (табл. 11.3).

Для того чтобы оценить **запасы** готовой продукции в денежном выражении, необходимо вычислить плановую себестоимость единицы продукции. Себестоимость готовой продукции будет зависеть от выбранного метода калькулирования себестоимости и оценки запасов. Различают следующие методы учета и калькулирования себестоимости:

- 1) метод **полного включения затрат** в себестоимость продукции, т.е. традиционный для отечественных предприятий учет по полной себестоимости, или «standart costing», принятый в зарубежной практике;
- 2) метод **неполного, ограниченного включения затрат** в себестоимость по какому-либо признаку, например по зависимости расходов от объема производства, или метод «direct costing».

Однако себестоимость готовой продукции определяется не только производственными затратами, но и величиной **остатков незавершенного производства**. На начало бюджетного периода на предприятии существует остаток незавершенного производства (в бухучете он фиксируется по дебету

Стратегический бюджет производственных запасов  
на конец соответствующего периода

Номенклатура запасов	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Запасы готовой продукции, шт. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
2. Стоимость единицы готовой продукции, руб. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
3. Запасы готовой продукции, руб. - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
4. Запасы материалов в натуральном выражении: - материал А - материал В - материал С								
5. Стоимость ед. материала, руб. - материал А - материал В - материал С								
6. Запасы материалов, руб. - материал А - материал В - материал С								
7. Запасы незавершенного производства, тыс. руб.								

счета 20 «Основное производство»). Незавершенное производство – это продукция, не прошедшая все стадии, предусмотренные технологическим процессом, а также изделия, не укомплектованные, не прошедшие испытания и техническую приемку. Плановая себестоимость выпуска готовой продукции (кредитовый оборот по счету 20) равна плановым производственным затратам (дебетовый оборот по счету 20), скорректированным на величину изменения остатков незавершенного производства:

$$ГП = НП_{\text{нп}} + ПС_{\text{кп}} - НП_{\text{кп}},$$

где ГП – плановая себестоимость выпуска готовой продукции;

ПС<sub>кп</sub> – производственная себестоимость продукции на конец периода;

НП<sub>нп</sub> и НП<sub>кп</sub> – запасы незавершенного производства соответственно на начало и конец периода.

Расчет объема незавершенного производства в различных отраслях может производиться несколькими методами в зависимости от характера производства. Один из методов предполагает расчет норматива незавершенного производства на конец планового периода по следующей формуле:

$$\text{Норматив НП} = \frac{\text{Производственная себестоимость продукции}}{30 \text{ дней}} \times \text{Цикл производства} \times \text{Коэффициент нарастания затрат в НП}$$

В организациях, где затраты на технологическую обработку продукции осуществляются равномерно, коэффициент нарастания затрат определяется по формуле:

$$\text{Коэффициент нарастания затрат в НП} = \frac{\text{Затраты}_{\text{нп}} + 0,5 \times \text{Затраты}_{\text{посл}}}{\text{Затраты}_{\text{нп}} + \text{Затраты}_{\text{посл}}}$$

где Затраты<sub>нп</sub> – затраты, производимые одновременно в начале процесса производства;



Затраты<sub>посл</sub> – последующие затраты до окончания производства изделий.

Для точного определения **прямых затрат** необходимы три бюджета, первым из которых является **бюджет прямых затрат на материалы**. Назначение данного бюджета – рассчитать расходы сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, требующихся для производства готовой продукции, чья стоимость целиком относится на объем продаж и изменяется пропорционально величине производства. Кроме того, в рамках этого бюджета предстоит определить переходящий запас сырья и материалов, а также график погашения кредиторской задолженности, т.е. установить условия и порядок взаиморасчетов с поставщиками. Для расчета величины закупок сырья и материалов на предстоящий бюджетный период необходимо знать объем продаж и производства на весь планируемый период и внутри него. Годовая потребность в сырье и материалах может быть определена по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Годовой} \\ \text{объем} \\ \text{закупок} \\ \text{сырья и} \\ \text{материалов} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Годовая} \\ \text{производ-} \\ \text{ственная} \\ \text{потребность} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Норматив} \\ \text{запасов на} \\ \text{конец года} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Остатки} \\ \text{материалов} \\ \text{на начало} \\ \text{года} \\ \hline \end{array}$$

Форма бюджета прямых затрат на материалы представлена в табл. 11.4. Наряду с планом-графиком закупок материалов в бюджете прямых затрат должен быть представлен график оплаты поставок (график погашения кредиторской задолженности), в котором стоимость поставок превращается в исходящий поток денежных средств. Основные материалы, обслуживающие производственные потребности, включаются в бюджет прямых затрат на материалы. Основные материалы, используемые на стадии отгрузки и сбыта, учитываются в бюджете коммерческих расходов.

Таблица 11.4

Стратегический бюджет прямых затрат на материалы

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, шт.:								
- стратегическая единица № 1								
- стратегическая единица № 2								
- стратегическая единица № 3								
Прямые затраты на материалы на единицу продукции, руб./ед.:								
- стратегическая единица № 1								
- стратегическая единица № 2								
- стратегическая единица № 3								
Прямые затраты на материалы – итого, тыс. руб.								
Плюс								
Желаемый запас материалов на конец периода, тыс. руб.								
Минус								
Запас материалов на начало периода, тыс. руб.								
Сумма затрат на закупку материалов – всего, тыс. руб.								

После разработки бюджета прямых затрат на материалы или одновременно с ним можно составить два других бюджета прямых затрат. Прямые затраты на оплату труда представляют собой сдельную заработную плату основного производственного персонала, размер которой прямо зависит от количества произведенной продукции. Назначение **бюджета**

**прямых затрат на оплату труда** – определить **переменные** издержки на зарплату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства. Согласно правилам финансового планирования в нем обычно учитываются только прямые издержки на оплату труда, т.е. зарплата основного производственного персонала. Для определения прямых затрат труда необходимо рассчитать затраты рабочего времени в человеко-часах, идущие на изготовление единицы продукции, и стоимость 1 чел-часа рабочего времени по средней тарифной ставке (табл. 11.5).

Однако с производством связаны и подсобные рабочие, менеджеры и мастера, контролеры и другой вспомогательный персонал. Его заработная плата также входит в состав производственных затрат. Поскольку эти затраты на оплату труда нельзя прямо отнести на определенный вид готовой продукции, они называются **косвенными (непрямыми) расходами**. Подобно расходам на вспомогательные материалы косвенные расходы на оплату труда включаются либо в бюджет общепроизводственных расходов (зарплата вспомогательного персонала), либо в бюджет управленческих расходов (оплата административно-управленческого персонала). Косвенные расходы на оплату труда относят на себестоимость отдельных продуктов, распределяя пропорционально сметной ставке этих расходов на единицу продукции.

**Бюджет прямых производственных (операционных) затрат** предназначен для установления издержек, связанных с теми категориями производственных затрат, которые прямо пропорциональны изменению объема производства. К числу таких производственных расходов в зависимости от специфики бизнеса могут быть отнесены: электроэнергия, вода, некоторые сопутствующие материалы. Прямые операционные затраты включают в себя страхование грузов, экспедиторские и другие издержки, связанные с доставкой грузов. Обычно эти категории расходов принято учитывать в составе общепроизводственных накладных затрат. Но в случае, если для фирмы данные издержки являются критическими (достаточно

важными, составляющими весомую долю общей себестоимости продукции) может возникнуть необходимость их планирования отдельно от накладных расходов.

Таблица 11.5

Стратегический бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Кол-во единиц подлежащих изготовлению: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
Прямые затраты труда на одно изделие, час./ед.: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
Прямые затраты труда – итого, тыс. час.								
Почасовая тарифная ставка, руб./час.								
Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
Сумма прямых затрат на оплату труда – итого, тыс. руб.								

Особенность бюджета прямых производственных (операционных) затрат состоит в отсутствии учета **движения запасов**, поскольку последние здесь просто отсутствуют. Состав операционных расходов, естественно,

будет меняться от специфики отрасли. Например, для производственных структур прямыми производственными издержками могут быть затраты на электроэнергию. Для торгово-закупочных предприятий в этой категории затрат могут быть экспедиторские расходы, страхование грузов, транспортные издержки, если они привязаны в виде определенного процента к стоимости партии товаров, закупленной для последующей перепродажи (табл. 11.6).

Таблица 11.6

Стратегический бюджет прямых производственных  
(операционных) затрат

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Объем производства, тыс. ед.: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
Стоимость (ставка) единицы затрат, руб./ед.: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								
Производственные (операци- онные) затраты – итого, руб.: - стратегическая единица № 1 - стратегическая единица № 2 - стратегическая единица № 3								

При составлении графика оплаты прямых операционных расходов требуется иметь в виду, что часть этих издержек может быть оплачена в режиме стопроцентной предоплаты (например, страховка), а часть – после использования каких-то ресурсов (например, электроэнергии) для производства определенного объема конечной продукции.

### Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов (табл. 11.7)

позволяет определить часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции. В состав таких затрат обычно включаются различные виды так называемых общецеховых расходов или издержек структурного подразделения (бизнеса).

Таблица 11.7

#### Стратегический бюджет общепроизводственных (накладных) расходов

Номенклатура расходов	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Запланированные прямые затраты труда (в час.) 2. Ставка переменных накладных расходов (руб./час.) 3. Итого переменные накладные расходы, руб. В том числе: 3.1. Вспомогательные материалы 3.2. Зарплата вспомогат. рабочих 3.3. Премияльный фонд 3.4. Двигательная электроэнергия 3.5. Прочие переменные расходы 4. Постоянные общепроизводственные расходы, руб. В том числе: 4.1. Амортизационные отчисления оборудования цеха 4.2. Страхование имущества 4.3. Зарплата контролеров, мастеров, начальников цехов 4.4. Электроэнергия на освещение 4.5. Ремонт цеха 5. Итого общепроизводственные расходы начисленные (с.3 + с.4) 6. Итого ставка накладных расходов (руб./час.), с.5 : с.1								

Общепроизводственные расходы состоят из двух групп:

- расходов на содержание и эксплуатацию оборудования;
- общецеховых расходов на управление.

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования включают:

- 1) амортизацию производственного оборудования и транспортных средств;
- 2) текущий уход и ремонт производственного оборудования;
- 3) энергетические затраты на оборудование;
- 4) услуги вспомогательных производств по обслуживанию оборудования и рабочих мест;
- 5) зарплату производственных рабочих, обслуживающих оборудование (ремонтников);
- 6) расходы на внутризаводские перевозки материалов, полуфабрикатов, готовой продукции;
- 7) потери от простоев;
- 8) прочие расходы, связанные с использованием оборудования.

Общецеховые расходы на управление включают:

- 1) затраты, связанные с подготовкой и организацией производства;
- 2) содержание аппарата управления цеха;
- 3) содержание прочего цехового персонала;
- 4) амортизацию производственных зданий и сооружений;
- 5) ремонт производственных зданий и сооружений;
- 6) затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности;
- 7) затраты на повышение квалификации и подготовку кадров;
- 8) прочие общецеховые расходы непромышленного характера.

Общепроизводственные (накладные) затраты зависят от различных факторов, не связанных непосредственно с изменением объемов производства и продаж. Среди этих факторов могут быть:

- так называемая производственная целесообразность (расходы на оплату труда ИТР и АУП);
- размер производственных площадей (затраты на уборку и содержание помещений и т.п.);
- состояние оборудования (расходы на ремонт, амортизационные отчисления и т.п.);
- нормативные акты (затраты на охрану труда) и др.

После того как составлены все бюджеты, входящие в состав операционных, можно рассчитать производственную себестоимость, включающую три основные категории затрат:

- основные материалы;
- зарплату основного производственного персонала;
- общепроизводственные накладные расходы.

В современных условиях структура себестоимости продукции резко меняется. В большинстве отраслей (особенно в наукоемком и высокотехнологичном секторе) доля многих категорий прямых затрат в себестоимости снижается. Поэтому для новых коммерческих структур и высокотехнологичных предприятий при разработке методов внутрифирменного бюджетирования, определения набора операционных бюджетов и калькуляции производственной себестоимости целесообразно выделять не три, а четыре категории затрат:

- основные материалы;
- прямые производственные (операционные) расходы;
- зарплату основного производственного персонала;
- общепроизводственные накладные расходы.

После калькуляции производственной себестоимости можно приступать к планированию коммерческих и управленческих затрат. Назначение **бюджета коммерческих расходов** – точное определение затрат на мероприятия по продвижению продукции на рынки. В состав коммерческих расходов принято включать издержки по доставке готовой продукции,



заработную плату сбытового персонала, комиссионные посредникам (агентам и брокерам), а также премиальные собственному сбытовому персоналу (выплачиваемые в виде комиссионных), затраты на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение продукции на рынке. При этом традиционно коммерческие расходы принято разделять на переменные и условно-постоянные. Принцип деления все тот же: зависимость тех или иных коммерческих затрат от объема продаж (табл. 11.8).

Таблица 11.8

Стратегический бюджет коммерческих расходов

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Планируемые продажи, тыс. руб. Ставки переменных коммерческих расходов на 1 руб. продаж, %: - комиссионные - доставка собственным транспортом - премиальные - прочие переменные расходы Планируемые переменные расходы – итого, тыс. руб. Реклама и продвижение товаров Маркетинг Зарплата сбытового персонала Командировочные расходы Прочие усл.-постоянные расходы Планируемые усл.-постоянные расходы – итого, тыс. руб. Общие планируемые коммерческие расходы, тыс. руб.								

Решение об уровне коммерческих расходов зависит от стратегии развития коммерческой организации. Большинство расходов на сбыт

продукции планируется в процентном отношении к объему продаж. При этом темпы роста коммерческих расходов не должны опережать рост продаж.

В случае централизации сбыта, рекламной и маркетинговой деятельности (что характерно для большинства крупных фирм) основная часть коммерческих расходов будет относиться к общеорганизационным для предприятия в целом.

При составлении данного бюджета наряду с планом-графиком распределения коммерческих расходов внутри бюджетного периода (по кварталам, месяцам) требуется показать (на основе определения доли каждого бизнеса или структурного подразделения в сумме общеорганизационных издержек компании) постатейное распределение этих затрат по отдельным видам бизнеса. Также следует помнить о том, что примерно 10 % общей величины расходов на рекламу и маркетинг должен составлять так называемый **резерв** на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, например для стимулирования сбыта в период плохой экономической конъюнктуры.

**Бюджет управленческих расходов** предназначен для расчета общих и административных затрат, необходимых для существования фирмы как юридического лица. В состав управленческих включаются расходы на содержание и обеспечение высшего и среднего управленческого звена предприятия (зарплата, премии, командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т.п.), содержание центрального офиса (связь, коммунальные и арендные платежи и т.п.), услуги сторонних организаций (юридические, аудиторские, страховые и др.), содержание офисной техники, канцтовары и т.д. (табл. 11.9).

При составлении рассматриваемого бюджета также как в случае планирования коммерческих расходов наряду с распределением управленческих издержек внутри бюджетного периода (по кварталам,

месяцам) нужно отразить постатейное распределение этих затрат по отдельным видам бизнеса.

Таблица 11.9

Стратегический бюджет управленческих расходов (тыс. руб.)

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Амортизация								
Аренда								
Содержание зданий и помещений								
Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала								
Канцелярские расходы								
Услуги связи								
Командировочные расходы								
Проценты за кредиты								
Налоги, включаемые в себестоимость								
Прочие расходы								
Управленческие расходы – всего								

Лимиты всех видов общеорганизационных накладных расходов должны устанавливаться в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли. При росте объемов продаж допускается увеличение лимитов накладных расходов

при обязательном соблюдении условия: показатели прибыли не должны ухудшаться.

При нормировании управленческих издержек необходимо иметь в виду следующее. Доля всех видов управленческих затрат в фонде оплаты труда должна возрастать для обеспечения роста эффективности производства и повышения конкурентоспособности фирмы на основе роста ее технологического уровня. Однако в общем объеме продаж доля этих расходов должна оставаться стабильной и медленно снижаться. Критерием эффективности коммерческих и управленческих издержек является опережающий рост объемов продаж по сравнению с темпами изменения этих расходов. В результате размеры накладных затрат увеличиваются, а их доля в продажах плавно снижается.

## **11.2. Вспомогательные бюджеты**

**Инвестиционный бюджет** показывает соотношение стартовых затрат бизнеса и внешних источников их финансирования. Обычно инвестиционный бюджет отождествляют с планом капитальных (первоначальных) затрат (ПКЗ). Однако наряду с ПКЗ в инвестиционный бюджет целесообразно включать план, отражающий **источники** и условия внешних финансовых средств, например кредитный план.

При наличии каких-либо инвестиционных проектов на предстоящий бюджетный период разрабатывают соответствующие планы капитальных затрат и составляют предварительную заявку на внешнее финансирование.

Бюджет капитальных затрат или инвестиционный план показывает распределение финансовых средств, выделяемых для начала или развития бизнеса в виде различных расходов под представленный бизнес-план. В этом документе отражается распределение капиталовложений, других первоначальных затрат (лицензирование, стартовая реклама, сертификация, оформление прочих разрешительных документов) как по статьям издержек, так и по месяцам (декадам, неделям) бюджетного периода. План

первоначальных затрат разрабатывается до бюджета доходов и расходов или одновременно с ним. Перечень статей ПКЗ определяется индивидуально не только для фирмы, но и для любого отдельного проекта, целиком исходя из его специфики.

Первоначально при разработке ПКЗ составляется общая смета расходов с максимальной детализацией основных видов первоначальных затрат (табл. 11.10). При составлении сметы капитальных затрат можно разделить их по структурным подразделениям (видам бизнесов) фирмы. Для этого определяется, какие виды расходов будут финансироваться за счет предприятия (централизованно), а какие – в рамках отдельного структурного подразделения.

Таблица 11.10

Примерный формат сметы капитальных (первоначальных) затрат

Вид затрат	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Промышленное оборудование								
Транспортное оборудование								
Вспомогательное оборудование								
Покупка лицензии на право ведения бизнеса								
Пожарная экспертиза								
Ремонтные работы								
Строительные работы								
...								

Разрабатывая ПКЗ, необходимо разделять **денежную** и **неденежную** части инвестиционных затрат. Денежная часть – это капитальные расходы, финансируемые за счет внешних или внутренних источников денежных

средств, и потому составляющие элемент бюджета движения денежных средств. Неденежная часть – это затраты на машины, оборудование, строительство и т.п., которые вносятся в бизнес (партнером, инвестором, вышестоящей организацией, спонсором и др.) в **натуральном** виде. Эти расходы отражаются только в прогнозном балансе как прирост основного капитала. В новой смете со сгруппированными позициями обе категории затрат должны быть показаны отдельно.

По каждой строке сметы, содержащей сгруппированные виды расходов, определяются сроки списания денежных средств. Таким образом, в БДДС найдут отражение только те позиции, которые предстоит оплачивать фирме или структурному подразделению. Как правило, ПКЗ **не корректируется**, поскольку смета и график этих затрат утверждаются руководством предприятия отдельно. Для консолидации и правильного учета тех или иных статей в плане капитальные издержки лучше всего представлять в формате, аналогичном тому, в котором эти инвестиционные расходы будут представлены в бюджете движения денежных средств и в прогнозном балансе. В этом смысле их целесообразно объединить в три основные категории:

- оборудование;
- строительство и ремонт;
- прочие (разрешительные документы и нематериальные активы).

Внутри перечисленных групп может быть осуществлена более детальная разбивка, исходя из специфики бизнеса.

**Кредитный план** в первоначальном варианте может составляться после разработки бюджета капитальных затрат. При этом определяются размер кредита, вероятная процентная ставка с учетом состояния финансового рынка, условия погашения (с какого срока, какими частями и т.п.). Окончательный вариант кредитного плана составляется после разработки БДДС, когда будут рассчитаны все потребности во внешнем финансировании

Таблица 11.11

Стратегический кредитный план

Вид затрат	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Сумма кредита, тыс. руб.								
Ставка годовых, %								
Срок возврата, мес.								
Возврат (с какого месяца начинается)								
Погашение кредита, тыс. руб.								
Выплата процентов, тыс. руб.								
Сумма к уплате, тыс. руб.								

не только для обеспечения капитальных затрат, но и на пополнение оборотных средств. В табл. 11.11 представлен формат кредитного плана.

## Глава XII. Подготовка основных финансовых документов

### 12.1. Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов, или план финансовых результатов (от англ. income statement) – бюджет, отражающий соотношение всех доходов от реализации в плановый период и всех видов расходов, которые предполагает понести предприятие. Именно этот документ показывает структуру себестоимости продукции (услуг), соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный отрезок времени. По нему можно судить о рентабельности производства, возможности вернуть в срок кредит и другие заемные средства, с его помощью можно рассчитать точку безубыточного объема производства.

В формате этого бюджета отражаются все виды затрат, необходимые для данного бизнеса. Главный смысл БДиР – показать руководителям фирмы эффективность хозяйственной деятельности каждого бизнеса, структурного подразделения и компании в целом в предстоящий период, установить **лимиты** основных видов расходов, прибыли, определить резервы увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т.п.

При разработке бюджетного формата необходимо четко определить основные статьи доходов и затрат. Прежде всего надо разделить все виды расходов на две категории, установить, какие издержки относятся к переменным затратам, а какие – к условно-постоянным расходам. В нашей стране в бухгалтерской практике такое разделение не предусмотрено. Проблема усугубляется еще и тем, что нет единого, универсального критерия отнесения конкретных издержек производства к переменным или постоянным.

Одни и те же затраты для предприятий одной и той же отрасли или даже для однопрофильных структурных подразделений одной фирмы могут быть в одном случае отнесены к категории переменных, а в другом – постоянных



издержек. Единственный универсальный критерий – изменяются ли данные расходы пропорционально объемам продаж. **Чтобы контролировать издержки, необходимо сопоставлять уровень постоянных расходов с активами фирмы, а уровень переменных затрат – с её оборотами.**

При разработке бюджетного формата следует включить в него те статьи издержек, которые соответствуют наиболее важным (критическим) для данного бизнеса ресурсам. Однако решение этого вопроса усугубляется тем, что для каждого предприятия даже одной отрасли в качестве критических могут выступать самые разные ресурсы. Какие затраты будут выделены в формате БДиР в качестве отдельных статей – целиком зависит от руководства фирмы.

Составление бюджета доходов и расходов необходимо начинать, как уже отмечалось, с разработки прогнозов сбыта и бюджета продаж. Проблема состоит в том, какой показатель выбрать для финансовой оценки объема продаж: взять общий оборот или чистые продажи, не говоря уже о том, что подсчитать чистую выручку можно самыми разными способами.

В идеале в БДиР предпочтительнее оперировать обоими показателями, т.к. для управления финансами фирмы менеджерам важно знать не столько то, что она получит от реализации продукции и услуг, сколько то, что останется в её распоряжении после реализации для финансирования издержек и образования прибыли с учетом обязательных расчетов с бюджетом. Поэтому за рубежом чаще принято оперировать в БДиР чистыми продажами в качестве основного показателя финансовой оценки, прогнозируемой динамики объемов продаж. В табл. 12.1 представлен формат бюджета доходов и расходов.

Общий оборот на предстоящий бюджетный период определяется по стоимости отгруженных в соответствии с прогнозом сбыта товаров и услуг предприятия по фактическим отпускным ценам (включая все обязательные расчеты с бюджетом с оборота) для внешних потребителей. Общий оборот

Таблица 12.1

Бюджет доходов и расходов

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Общий оборот Резерв для расчета с госбюджетом Чистая выручка от реализации Прямые затраты Закупки товаров, сырья, материалов Операционные расходы, в том числе: - транспортировка - экспедирование - хранение - страхование - услуги сторонних организаций - прочие Основная зарплата с начислениями Маржинальный доход Накладные расходы, в том числе: Коммерческие расходы: - реклама - прочие Управленческие расходы: - зарплата АУП с начислениями - коммунальные платежи - плата за аренду - канцелярские расходы и малоценное оборудование - текущий и капитальный ремонт - служебный транспорт - командировочные - представительские - повышение квалификации - консалтинг - прочие Проценты к получению Проценты к уплате								

А	1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие операционные доходы								
Прочие операционные расходы								
Амортизация								
Операционная прибыль (убыток)								
Прочие внереализационные доходы								
Прочие внереализационные расходы								
Балансовая прибыль (убыток)								
Налог на прибыль								
Отвлеченные средства								
Погашение кредитов								
Прочие выплаты и резервы								
Чистая прибыль (убыток)								

включает НДС и все другие налоги с оборота, а также таможенные платежи и акцизы. Для производственных структур общий оборот включает также прирост незавершенного производства по планируемым (нормативным) затратам. Стоимость полуфабрикатов отражается в БДиР по так называемым трансфертным (внутренним) ценам, которые, естественно, не должны учитывать все виды налогов и платежей в бюджет с оборота. Самостоятельной проблемой при этом является учет прибыли отдельного бизнеса или структурного подразделения в трансфертных ценах (могут быть случаи, когда трансфертная цена не содержит прибыли и определяется только полной себестоимостью продукции). В любом случае решение этой проблемы – задача руководителей конкретной фирмы.

Если в БДиР объём продаж рассчитан по общему обороту, то для перехода к чистым продажам следует определить **резерв** для расчетов с бюджетом с оборота. В идеале он должен быть неизменным на протяжении всего бюджетного периода. В российских условиях сделать это бывает сложно, поэтому по возможности данный норматив нужно брать «с запасом» (примерно 0,5 – 1 процентный пункт). Резерв для расчетов с бюджетом состоит из всех платежей, которые фирма осуществляет с общего оборота и обычно включает

невозмещаемый НДС, акцизы, местные налоги, таможенные платежи и другие сборы в зависимости от особенностей регулирования отраслей и налоговой политики. Сюда также могут быть включены и выплаты комиссионных определенным сбытовым посредникам, если порядком их выплаты предусмотрен процент с общего оборота.

**Чистые продажи**, или чистая выручка от реализации, исчисляется как разница между общим оборотом и резервом для расчетов с бюджетом. Обычно именно этот показатель принимается за 100 процентов при установлении лимитов затрат и прибыли. Далее предстоит определить переменные расходы. В зависимости от вида бизнеса конкретный перечень издержек, относимых к переменным затратам, может меняться, но в целом здесь выделяют три основные статьи с последующей более детальной разбивкой в зависимости от специфики производства:

- а) оплата сырья, материалов и комплектующих, приобретаемых на стороне у поставщиков или субподрядчиков;
- б) оплата операционных расходов, непосредственно связанных с ростом или уменьшением объема продаж;
- в) расходы на заработную плату так называемого основного производственного персонала, чья численность и оплачиваемое рабочее время также напрямую связаны с объемами продаж фирмы.

Лимиты переменных затрат должны устанавливаться в соответствии со структурой себестоимости продукта в виде доли чистой выручки от реализации в процентах. Пересмотр нормативов должен быть обусловлен серьезными изменениями в технологии и организации производства, обеспечивающими реальное снижение прямых затрат (внедрение нового оборудования, технологии, переориентация на более дешевых поставщиков и субподрядчиков и т.п.). Увеличение доли переменных расходов может быть обусловлено ростом стоимости сырья и комплектующих в результате инфляции при невозможности адекватного повышения отпускных цен.

Зная чистые продажи и переменные затраты, можно определить валовую, или маржинальную, прибыль. Валовая прибыль (маржинальный доход) – это разница между чистыми продажами и переменными расходами. По западным стандартам для производственных структур доля маржинального дохода в чистых продажах должна быть не ниже 33 %. Если норма валовой прибыли все же оказывается ниже критического уровня, то самое пристальное внимание следует уделить накладным расходам, искать пути их экономии или рассмотреть возможность повышения отпускных цен, изменение ассортимента в пользу изделий и услуг с более высокой «маржой».

**Условно-постоянные** (большой частью накладные) расходы – это затраты, косвенным образом связанные с хозяйственной деятельностью, являются условием существования фирмы как организации. Это издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость отдельного изделия, контракта, клиента (например, затраты на рекламу, административные расходы, издержки связи). Сюда относятся все виды затрат, величина которых не зависит прямо пропорционально от объема реализации. **При планировании таких расходов на будущее принято предусматривать снижение их доли в чистой выручке по мере роста объема продаж.**

В бюджетировании обычно выделяют три категории условно-постоянных издержек: управленческие, коммерческие (расходы по реализации) и прочие расходы. Применительно к отдельному бизнесу они могут распределяться на две категории: расходы структурного подразделения и общеорганизационные расходы.

**Управленческие расходы** включают зарплату работников аппарата управления предприятия, общецеховые и общезаводские расходы различного назначения, часть накладных расходов, связанных с их деятельностью (например, услуги вспомогательных цехов, дополнительная зарплата, представительские, командировочные, служебный транспорт, аренда, услуги юристов, консультантов, аудиторов со стороны, хозяйственные нужды, канцтовары и малоценное офисное оборудование и т.п.).

**Коммерческие расходы** объединяют затраты по продаже, рассылке и доставке продукции потребителям. Методы определения расходов на рекламу зависят от стратегии маркетинга. В бюджете доходов и расходов обычно предполагается, что затраты на рекламу возрастают медленнее, чем выручка от реализации. Лимиты накладных расходов всех категорий должны устанавливаться в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли.

**Прочие расходы** включают в себя амортизационные отчисления (определяются отдельно по каждому элементу основных средств и нематериальных активов), уплату процентов за кредиты и различные экстраординарные расходы.

Далее в бюджете доходов и расходов могут отражаться так называемые внереализационные доходы. Эти доходы включают в себя планируемые поступления фирмы от продажи части своих активов, от сдачи их в аренду, от реализации отходов, штрафы, неустойки за просрочку платежей потребителями по договорам и т.п. Уровень этих статей и целевые нормативы полностью зависят от конкретных мероприятий, намечаемых на бюджетный период.

**Балансовая прибыль** образуется после вычета из маржинального дохода всех накладных расходов и прибавления внереализационных доходов. В соответствии с международными стандартами именно эта прибыль является объектом налогообложения, поэтому ее называют еще прибылью до уплаты налогов. Она является основным показателем для определения резервов по налогу на прибыль, которые планируются по ставке указанного налога, установленной для соответствующего вида бизнеса в заданный период.

**Чистая прибыль** образуется после вычитания из балансовой прибыли налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется от прибыли предприятия. Это та прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы, из которой формируется собственный капитал бизнеса. Чистая прибыль является главным целевым показателем БДиР, вокруг которого обычно строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного

бюджета. Она же является источником возврата инвестиционных кредитов, займов, ссуд и выплаты дивидендов.

Именно эти обстоятельства определяют уровень нормы чистой прибыли, т.е. ее долю в чистых продажах. Если бизнес не может развиваться без привлечения кредитов, то в российских условиях (когда кредиты даже на покупку оборудования выдаются на весьма короткий срок) это фактически означает, что реальная норма чистой прибыли должна составлять 20 – 25 %. В противном случае возврат кредитов на таких условиях невозможен.

Некоторым аналогом бюджета доходов и расходов можно считать форму № 2 «Отчёт о финансовых результатах». Именно аналогом, поскольку в чистом виде эту форму применять для нужд бюджетирования не целесообразно. Она непригодна для правильного управления финансами фирмы. Вместе с тем чуть ли не вся исходная информация, необходимая для бюджетирования, находится в распоряжении бухгалтерских служб. Следовательно, для того чтобы получить ее, нужно обеспечить совместимость бюджетных форматов (особенно формата БДиР) с установленными формами бухгалтерской отчетности. Это возможно только при модификации формы № 2.

## **12.2. Бюджет движения денежных средств**

Бюджет движения денежных средств – это план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения (бизнеса), отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности фирмы. Он показывает предполагаемые исходя из условий договоров и контрактов поступления средств за поставляемую продукцию, задержки перечислений за отгруженную ранее продукцию (дебиторская задолженность), использование неденежных форм платежных документов – финансовых суррогатов (зачеты, казначейские обязательства, векселя и прочие).

Данный документ отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций). Его назначение состоит в обеспечении

сбалансированности поступлений денежных средств и их списаний в соответствии с запланированными расходами предприятия по бюджетным периодам. Для структурных подразделений, не являющихся юридическими лицами, БДДС имеет чисто расчетный характер. Показатели вступительного сальдо (остаток на начало периода) и конечного сальдо (остаток на конец периода) в бюджетных наметках соответствуют данным отчетных бюджетов.

Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности фирмы. Но во всех случаях статьи БДДС взаимосвязаны с форматом БДиР, планом капитальных затрат и кредитным планом. Отличие формата БДДС от БДиР заключается в том, что в последнем все статьи затрат показаны по способу их начисления в зависимости от объема продаж, т.е. соответствуют планам-графикам, аналогичных операционных бюджетов, а в первом – по способу их оплаты, т.е. соответствуют графикам оплаты дебиторской и кредиторской задолженности.

Разработка бюджета движения денежных средств начинается с определения источников и составных частей возможных поступлений денежных средств в предстоящий бюджетный период. Здесь отражаются только те денежные средств или финансовые суррогаты, которые реально могут поступить на расчетный счет или иным образом в данный бюджетный период. Эти источники могут быть двух видов: внешние и внутренние. Внешние поступления – это кредиты и инвестиции (любого происхождения). Внутренние поступления делятся на две группы: доходы от реализации произведенной продукции и услуг, а также внереализационные доходы, являющиеся как бы побочным продуктом основной хозяйственной деятельности (например, продажа части активов, доходы от участия в других видах бизнеса и т.п.).

Но если с источниками все ясно, то с их составными частями – не всегда. Первая проблема состоит в определении объемов поступления денежных средств за произведенную продукцию в данный конкретный период (месяц, декаду). Дело в том, что отгрузка выпущенных изделий (отражаемая в БДиР) во времени не совпадает с поступлением денежных средств за них. Если по



условиям договора предполагается предоплата или реализация в кредит (передача товаров на консигнацию), то неизбежно образуется разрыв между отгрузкой продукции и притоком денежных средств на расчетный счет фирмы.

Стоимость отгруженных товаров таким образом не будет совпадать с объемом поступивших денежных средств за рассматриваемый бюджетный период. В то же время все расходы, связанные с выпуском товарной продукции и получением чистой выручки от реализации, предприятие уже понесет и, скорее всего, должно будет их оплачивать (списывать с расчетного счета) или договариваться с поставщиками о размерах кредиторской задолженности. Поэтому предстоит определить, какая часть отгруженной в тот или иной месяц (декаду) продукции будет оплачена в тот же месяц в виде предоплаты или наличных, а какая часть будет отплачена позднее и, самое главное, когда именно (спустя 2-3 декады или 2-3 месяца и более). Эти поступления денежных средств за отгруженные ранее товары формируют дебиторскую задолженность, отражаемую затем в расчетном балансе.

Рассматриваемую проблему целесообразно решать исходя из сложившихся в прошлые периоды тенденций сбыта и поступления денежных средств на счета фирмы. На основе ретроспективного анализа можно определить, какой процент в общей стоимости отгруженной продукции составляла предоплата и реализация за наличный расчет. Затем устанавливается период, в течение которого оплата за отгруженные ранее товары поступает на счета предприятия (так называемый период сверки счетов). В формате БДДС соответственно первая величина (предоплата и наличный расчет) отражается в тот же самый временной отрезок бюджетного периода, в который была отгружена продукция, а вторая величина (поступления за ранее отгруженную продукцию) отражается в формате БДДС по окончании периода сверки счетов.

Вторая проблема, с которой приходится сталкиваться при составлении БДДС в части поступлений, – это определение объемов и структуры внешнего финансирования, т.е. расчет (хотя бы ориентировочно) объема средств, необходимых для финансирования дополнительных (в сравнении с обычными)

расходов на предстоящий бюджетный период. Для этого используются данные плана капитальных затрат. Сумма расходов по этому бюджету берется в качестве нижней границы уровня финансирования из внешних источников. В действительности же может оказаться, что размер кредита или инвестиций должен быть намного больше, нежели это предполагается потребностями покрытия капитальных затрат. Дело в том, что когда доля предоплаты составляет менее 80 % общего объема отгруженной продукции (в России она, как правило, составляет менее 40 % продаж), а продолжительность периода сверки счетов более одного месяца (в Российской Федерации – 2-6 месяцев), оборотные средства предприятий реального сектора могут формироваться только за счет кредитов.

Третьей проблемой при разработке БДДС и связанных с ним других бюджетов может быть итеративный характер процедур их составления, когда первоначальные наброски БДДС (в любой его части), а затем и других бюджетов необходимо корректировать для обеспечения достаточного количества денежных средств для функционирования бизнеса. Так что составив один вариант и обнаружив отрицательное конечное сальдо за какой-нибудь период, нужно найти решение этой проблемы (увеличить кредит, продать акции, не заплатить поставщикам).

Разобравшись с источниками и составными частями денежных поступлений в тот или иной период, предстоит определить направления их использования. Эта часть БДДС тоже тесно связана с бюджетом доходов и расходов, а также другими бюджетами. Использование денежных средств в БДДС делится на три основные категории. Денежные средства могут направляться на финансирование:

- текущих операций;
- капитальных (первоначальных) затрат;
- прочих расходов.

Набор статей раздела «текущие операции» отражает затраты, перечисленные в формате бюджета доходов и расходов, хотя в конкретных

цифрах здесь могут возникать расхождения, обусловленные как спецификой хозяйственной деятельности, так и реальным финансовым положением фирмы.

Финансирование капитальных (первоначальных) затрат осуществляется в БДДС в полном соответствии с конкретными вспомогательными или специальными бюджетами. Однако в случае, когда планом капитальных затрат предусмотрены строительные или ремонтные работы, а финансовое положение фирмы не позволяет ей своевременно производить эти расходы, вновь может идти речь об образовании кредиторской задолженности перед подрядчиками, фиксируемой затем в расчетном балансе.

Прочие расходы в БДДС обычно включают следующие статьи: выплата процентов за кредиты, возврат кредитов и займов, выплата дивидендов и прочие расчеты с инвесторами, расчеты с госбюджетом. Большей частью они также должны соответствовать аналогичным статьям БДиР или специальных бюджетов. Возможные расхождения отражаются в расчетном балансе.

Если сопоставить все поступления денежных средств и их использование за один и тот же период, то образуется ещё одна статья формата БДДС – кассовый рост или уменьшение. **Рост** возникает в случае превышения поступления денежных средств над их использованием, **уменьшение** – соответственно при превышении расхода денежных средств над их приходом за один период. В этом смысле принято выделять положительные и отрицательные финансовые потоки.

Ещё две позиции формата БДДС представляют **вступительное** и **конечное** сальдо. При этом конечное сальдо предыдущего периода всегда является вступительным сальдо для следующего периода. Конечное сальдо данного периода представляет алгебраическую сумму вступительного сальдо и изменения кассового остатка за тот же период. Конечное сальдо является главным целевым показателем БДДС, вокруг которого строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета.

В любом случае конечное (вступительное) сальдо не может быть отрицательным, а вся итеративная процедура составления БДДС по сути

представляет собой поиск вариантов обеспечения запланированного (установленного свыше) или неснижаемого конечного сальдо. Оно не нормируется, а именно устанавливается руководством фирмы.

Помимо указанных выше категорий использования денежных средств каждое предприятие вправе вводить в формат БДДС любые статьи или детализировать включенные ранее. Однако детализация БДДС должна проводиться с учетом формата БДиР, поскольку именно в последнем определяются критические виды расходов компании, а в БДДС уже отражают способы и сроки оплаты лимитов затрат, заданных в БДиР. Неизбежные отклонения и расхождения между соответствующими статьями этих двух документов отражаются затем в расчетном балансе.

Некоторым аналогом БДДС можно считать форму №4 Минфина России «Отчет о движении денежных средств», поскольку в чистом виде эту форму в бюджетировании применять не стоит. Она непригодна для правильного управления финансами фирмы. Вместе с тем потребность в исходной информации как для составления бюджета, так и для контроля за его исполнением, обуславливает необходимость модификации формы №4 для целей бюджетирования. В таблице 12.2 приведен примерный формат бюджета движения денежных средств.

Остаток денежных средств на начало периода (вступительное сальдо) отражает для предприятия денежные средства на расчетных счетах на начало соответствующего периода. При определении вступительного сальдо в первый раз (в начальный период бюджетирования) базой для норматива может быть взят средний за прошлые периоды остаток денежных средств фирмы, распределенный между бизнесами по выбранному критерию (пропорционально нормо-часам прямых затрат, объему товарной продукции, численности персонала, фонду основной зарплаты и т.п.). Этот неснижаемый остаток денежных средств является ориентиром при определении размеров внешнего финансирования и других источников балансировки поступлений средств и их использования в данный бюджетный период.

Таблица 12.2

Бюджет движения денежных средств

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е пг	2-е пг	
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Вступительное сальдо								
Поступило денежных средств								
Выручка от реализации – всего в т.ч.:								
- за наличный расчет и предоплату								
- поступления за ранее отгруженную продукцию								
Выручка от реализации основных средств								
Бюджетные ассигнования и целевое финансирование								
Кредиты, займы								
Дивиденды и полученные проценты								
Прочие поступления								
Направлено денежных средств								
Оплата товаров и услуг в т.ч.:								
- сырье, материалы, товары								
- прочие прямые расходы								
- накладные расходы								
- прочие операционные платежи								
Оплата труда с отчислениями								
Первоначальные капитальные затраты в т.ч. на:								
- выдачу авансов								
- оплату участия в строительстве								
- оплату машин и оборудования								
- финансовые вложения								
Выплата дивидендов								
Расчеты с бюджетом								
Оплата процентов по кредитам								
Прочие выплаты и перечисления в т.ч.:								
- возврат займов								
- прочие								
Кассовый прирост								
Конечное сальдо								

Раздел «Поступило денежных средств – всего» показывает, сколько финансовых ресурсов должно поступить на расчетный счет и в кассу от реализации продукции и услуг в предстоящий период (без НДС, т.е. примерно в

соответствии с объемом чистой нетто-выручки от реализации в БДиР). При таком подходе не возникает проблема учета для финансового планирования «невозмещаемого» НДС. Целесообразно отдельно показывать поступления за товары в виде предоплаты за наличный расчет и поступления за отгруженную ранее продукцию (когда период оплаты не совпадает с временем отгрузки продукции).

Размер дебиторской задолженности можно считать ещё одним важным показателем, устанавливаемым и контролируемым в БДДС. При этом нужно иметь в виду следующее. С одной стороны, отсрочка оплаты потребителями отгруженной им готовой продукции означает их кредитование, а с другой – ни один быстрорастущий или крупный бизнес не может обходиться без продажи значительной части своей продукции в кредит. Однако рост таких поставок оборачивается дополнительной финансовой нагрузкой на предприятие. Поэтому руководству фирмы предстоит решить, какой размер задолженности может быть приемлем для нее в тот или иной период.

Контроль за размером дебиторской задолженности осуществляется не только с использованием БДДС, но и с помощью расчетного баланса. Однако реальное движение денег может быть отслежено только в бюджете движения денежных средств. В разделе «Поступило денежных средств» отражаются также средства от:

- продажи основных средств и других активов фирмы;
- поступления авансовых платежей;
- бюджетных дотаций (ассигнований);
- внешних источников финансирования (займы, кредиты, инвестиции);
- эмитированных предприятием зачетов по договорам, реализуемых в рамках отдельных бизнесов;
- размещенных ранее в качестве резервов фирмы депозитов и других высоколиквидных ценных бумаг.

Раздел «Направлено денежных средств – всего» отражает использование денежных средств по операциям предприятия (на финансирование текущих

операционных расходов и капитальных затрат, прочих первоначальных вложений – в случае реализации новых бизнес-проектов или проведения программ технического перевооружения мощностей компании). Здесь же показываются расчеты с внешними инвесторами и заимодателями, выплата дивидендов, процентов по кредитам, возврат кредитов, уплата налогов.

Строка «Кассовый рост или уменьшение» образуется как разница между разделами «Поступило денежных средств» и «Направлено денежных средств». Она показывает или превышение доходной части над расходной (если поступило больше, чем использовано), или дефицит платежных средств в периоде (если использовано больше ресурсов, чем поступило), т.е. насколько вероятное поступление денежных средств превышает их ожидаемое использование в предстоящий период. В случае превышения поступлений финансовых ресурсов над их использованием кассовый рост показывается с плюсом (+), а если расходная часть БДДС превышает доходную, то с минусом (–).

Остаток (конечное сальдо) денежных средств на конец периода – это алгебраическая сумма позиций «Остаток денежных средств (вступительное сальдо)» и «Кассовый рост или уменьшение». Оно же выступает в качестве вступительного сальдо на следующий период.

### **12.3. Прогнозный баланс**

Прогнозный баланс – это прогноз соотношения активов и пассивов предприятия, бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов. Его назначение – показать, как изменится стоимость фирмы в результате занятий данным видом бизнеса, хозяйственной деятельности компании в целом или ее отдельного структурного подразделения в течение бюджетного периода. Без расчетного баланса невозможно осуществить все то, что называется полноценным финансовым анализом. В частности, невозможно

рассчитать многие финансовые коэффициенты, которые могут быть использованы в качестве целевых показателей для разработки мероприятий по оптимизации финансового состояния фирмы.

Прогнозный баланс лучше разрабатывать по международной методике, а не пользоваться формой № 1 и ее модернизированными вариантами. Расчетный баланс отличается от бухгалтерского не только форматом, но и назначением. Он составляется на основе данных основных и операционных бюджетов, а не фактической отчетности. Поэтому если в бухгалтерском балансе предполагается скрупулезная точность учета фактических данных, то в прогнозном балансе – соотношения между различными показателями рассмотренных ранее бюджетов. Если бухгалтерский баланс составляется для юридического лица, то расчетный баланс может разрабатываться для отдельно взятого бизнеса. Прогнозный баланс, как и любой бухгалтерский, состоит из двух основных разделов – активов и пассивов, которые всегда должны быть равны между собой.

Активы – это все имущество (денежные средства, оборудование, приобретенные лицензии, запасы сырья, материалов, готовой продукции и т.п.), а также обязательства потребителей и других лиц, которыми будет располагать бизнес или фирма в целом на определенную дату бюджетного периода.

Пассивы – это те обязательства, которые несет бизнес перед кредиторами, заимодавцами, поставщиками сырья, материалов и комплектующих, инвесторами и т.п. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом бизнеса или той величиной, на которую прирастет собственный капитал предприятия в результате реализации бизнес-проекта или деятельности отдельного структурного подразделения в бюджетный период.

При составлении расчетного баланса не следует оперировать традиционной российской системой бухгалтерской отчетности. Необходимо опираться на бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств



и бюджет капитальных вложений, составленные для данного бюджетного периода.

Поэтому прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других основных бюджетных форм – БДиР и БДДС. Расчетный баланс для структурного подразделения – самостоятельного юридического лица или обособленного подразделения (филиала) – показывает, насколько увеличится стоимость ресурсов, которыми оно оперирует, в предстоящий бюджетный период. Он демонстрирует динамику стоимости активов, используемых в данном бизнесе, исходя преимущественно из показателей других разделов финансового плана.

Прогнозный баланс составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов. Главная особенность формата расчетного баланса по международным стандартам – расположение статей активов и пассивов в порядке убывания их ликвидности в отличие от принятой в Российской Федерации практике, где все обстоит наоборот. В этом состоит принципиальное отличие от формы № 1. Примерная форма прогнозного баланса представлена в табл. 12.3. Вторая особенность – составление баланса для отдельных видов бизнеса, а не только для компании или юридического лица в целом (как в бухгалтерском балансе).

Прогноз баланса строится на основе баланса на начало периода с учетом предполагаемых изменений каждой статьи. Для определения изменений в статьях баланса используется информация бюджета доходов и расходов, а также бюджета движения денежных средств в соответствии с формулой:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Сальдо} \\ \text{на конец} \\ \text{периода} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Сальдо} \\ \text{на} \\ \text{начало} \\ \text{периода} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Начисления} \\ \text{(из БДиР)} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Поступления} \\ \text{(из БДДС)} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Выплаты} \\ \text{(из} \\ \text{БДДС)} \end{array}}$$

Таблица 12.3

Прогнозный баланс

Показатели	Отч. год	Первый год				Второй год		3-й год
		I	II	III	IV	1-е	2-е	
		кв.	кв.	кв.	кв.	пг	пг	

А	1	2	3	4	5	6	7	8
<p>I. Текущие активы</p> <p>Денежные средства</p> <p>Краткосрочные финансовые вложения</p> <p>Дебиторская задолженность в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- покупатели и заказчики</li> <li>- по векселям к получению</li> <li>- авансы выданные</li> <li>- прочие дебиторы</li> </ul> <p>Запасы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- материалы (прямые)</li> <li>- материалы (непрямые)</li> <li>- незавершенное производство</li> <li>- готовая продукция</li> <li>- прочие запасы</li> </ul> <p>Прочие текущие активы</p> <p>Текущие активы – итого</p> <p>II. Постоянные активы</p> <p>Нематериальные активы</p> <p>Основные средства</p> <p>Незавершенные капитальные вложения</p> <p>Долгосрочные финансовые вложения</p> <p>Активы – всего</p> <p>III. Заемные средства</p> <p>Текущая задолженность</p> <p>Краткосрочные кредиты и займы</p> <p>Кредиторская задолженность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задолженность за материалы</li> <li>- задолженность поставщикам и подрядчикам прочая</li> <li>- задолженность за прямой труд</li> <li>- задолженность по оплате труда прочая</li> <li>- задолженность перед бюджетом</li> <li>- векселя к уплате</li> <li>- авансы полученные</li> <li>- прочие кредиторы</li> </ul> <p>Прочие текущие пассивы</p> <p>Долгосрочная задолженность</p> <p>Долгосрочные кредиты и займы</p> <p>Прочие долгосрочные пассивы</p> <p>Заемные средства - итого</p>								

А	1	2	3	4	5	6	7	8
IV. Собственные средства								
Уставный капитал								
Накопленный капитал								
Целевые поступления								
Реинвестированная прибыль								
Собственные средства – итого								
Пассивы – всего								

Обычно разработка данного документа начинается с планирования активов. Как правило, когда в коммерческой организации планируется рост продаж, ее активы увеличиваются, поскольку для наращивания производства и сбыта нужны дополнительные денежные средства на запасы, оборудование и прочее.

Активная сбытовая политика приводит к увеличению дебиторской задолженности, т.к. большее количество товаров продается в рассрочку, покупателям предоставляются более длительные отсрочки платежей. С ростом активов фирмы происходит увеличение ее обязательств по оплате поставок материалов, энергии, комплектующих, т.е. растет кредиторская задолженность. Рост доходов приводит к увеличению прибыли и, соответственно, налогов.

Рассмотрим взаимосвязи прогнозного баланса и БДДС, БДиР и бюджета запасов. Активы включают следующие статьи:

**Текущие активы**, в том числе:

- «банк и касса» (значение данной статьи примерно соответствует «конечному салдо» из бюджета движения денежных средств на соответствующую дату);
- «счета дебиторов» или счета к получению (образуются в результате превышения «выручки от реализации» из БДиР над «выручкой от реализации» из БДДС на период составления баланса или как строка «поступление за продукцию, отгруженную ранее» из бюджета движения денежных средств на период, следующий за датой составления баланса);
- «материальные запасы и затраты» – составляют сумму запасов готовой продукции и сырья, комплектующих, а также незавершенного

производства (образуется как разница между произведенной, но не нашедшей потребителя продукции, к которой прибавляется стоимость изменения запасов сырья, как разница между соответствующими статьями БДиР и БДДС; если расходы по статье «товары или материалы» в БДДС больше, чем в БДиР, то запасы в расчетном балансе возрастают, если наоборот, то уменьшаются). В расчетном балансе запасы могут быть разбиты на более детальные статьи (отдельно запасы готовой продукции, запасы сырья и т.д.);

- «прочие» текущие активы – это все текущие активы (например, выданные авансы), которые не были упомянуты в вышеприведенных статьях.

**Основные средства** – стоимость основных средств (машин, оборудования, зданий и сооружений), которые предполагается иметь в плановом периоде (по их первоначальной стоимости). Эти данные берутся из ПКЗ (БДДС) с учетом тех активов, которые учредители предприятия вносят в бизнес в неденежной форме (например, взнос в виде зданий, части оборудования и т.п.).

**Нематериальные активы** (различные виды интеллектуальной собственности) – это стоимость торговых марок (брендов), лицензий, результатов НИОКР, ноу-хау, прав аренды, которыми будет располагать бизнес. Они также отражаются в ПКЗ (БДДС) и в расчетный баланс вводятся, как и основные средства, по первоначальной стоимости.

**Прочие активы и уплаченные авансы** – это все нетекущие активы, которые не были отражены в вышеприведенных статьях.

Если сложить все статьи активов (сумму амортизации – со знаком минус), то получим статью «Активы». Эта статья активов обязательно должна быть равна статье «Пассивы» другой части расчетного баланса. Пассивы включают следующие статьи:

**Текущая задолженность**, в т.ч.:

- «краткосрочные долги к уплате» – предстоящие в течение следующего периода выплаты краткосрочных займов ссуд (определяются в

соответствии со сформулированными в ПКЗ заявками на внешнее финансирование и прочими источниками денежных средств из БДДС);

- «предстоящие в течение ближайшего года выплаты по долгосрочным кредитам» – это те суммы, которые планируется выплачивать заимодателям в соответствии с условиями погашения займов и соответствующими разделами БДДС;
- «кредиторы» (счета к оплате) – задолженность поставщикам за сырье и материалы (образуется как разница между соответствующими разделами плана финансовых результатов и БДДС). Если стоимость сырья и материалов, отражаемая по статье «товары или материалы» в бюджете доходов и расходов, больше, чем в БДДС, то либо в разделе активов расчетного баланса должна быть списана часть запасов (если таковые есть), либо по статье «кредиторы» раздела пассивов должна быть увеличена сумма задолженности;
- «проценты по кредитам к уплате» – сумма процентов по кратко- и долгосрочным кредитам за соответствующий период (сумму процентов лучше взять из соответствующей статьи БДДС);
- «налоги и платежи в бюджет к уплате» – это те налоги и платежи в бюджет, которые (в соответствии с БДДС) необходимо уплатить в следующем за датой составления баланса бюджетном периоде.

**Долгосрочная задолженность** – общая сумма долгосрочной задолженности (по займам и кредитам на срок более одного года) за вычетом той задолженности, что содержится в статье «Предстоящие в течение ближайшего года выплаты по долгосрочным кредитам» раздела пассивов расчетного баланса.

**Прочие долгосрочные обязательства** – это все пассивы, которые не были отражены в вышеприведенных статьях.

Вычитая из статьи «Активы» сумму всех перечисленных статей пассивов, получаем статью «Собственный капитал», которая показывает, на какую величину то, чем владеет бизнес, превосходит по стоимости его обязательства,

т.е. **собственный капитал** показывает превышение активов бизнеса над всеми его обязательствами. Он включает в себя следующие статьи:

**Уставный фонд** (акционерный капитал) – определяется в соответствии с заявленным уставным капиталом фирмы и той части капитала бизнеса, которую планируется вложить в предприятие в предстоящий период.

**Нераспределенная (накопленная) прибыль** – это та часть накопленной чистой прибыли, которая в различной форме используется в бизнесе (например, в виде основных средств или нематериальных активов) и показывает, насколько увеличатся вложения (инвестиции) за бюджетный период. В расчетном балансе данная позиция может иметь минусовое значение (это показывает, что бизнес «проедает» уставный капитал).

## Список литературы

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: «Проспект», 2004.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. – М.: «Экономистъ», 2008.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – 5-е изд. – М.: «Омега-Л», 2011.
4. Гусев Ю.В., Лемеш И.В. Стратегический менеджмент. Новосибирск: НГУЭУ, 2004.
5. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учебник. – Н. Новгород: НИМБ, 2009.
6. Киреев В.Л. Финансовая стратегия фирмы: учебное пособие. – М.: МИИТ, 2005.
7. Когденко В.Г., Мельник М.В., Быковников И.Л. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2011.
8. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2007.
9. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. – М.: «Проспект», 2003.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: «ИНФРА-М», 2009.
11. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: учебное пособие. – М.: МИИТ, 2003.
12. Хруцкий В.Е. и др. Внутрифирменное бюджетирование. – М.: «Финансы и статистика», 2002.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<b>Глава I. Содержание финансовой политики фирмы.....</b>	<b>7</b>
1.1. Стратегия и тактика финансовой политики.....	8
1.2. Элементы финансовой политики.....	11
1.3. Финансовая политика и информация.....	12
1.4. Финансовая политика и бюджетирование.....	17
1.5. Понятие конкурентного преимущества.....	24
<b>Глава II. Стратегии создания конкурентных преимуществ.....</b>	<b>27</b>
2.1. Стратегия лидерства в издержках.....	27
2.2. Стратегия дифференциации продукции.....	29
2.3. Стратегия фокусирования или сегментации.....	34
2.4. Стратегия первопроходца.....	36
<b>Глава III. Стратегический анализ бизнес-среды.....</b>	<b>38</b>
3.1. Анализ макроокружения.....	38
3.2. Анализ непосредственного окружения.....	42
3.3. Анализ внутренней среды.....	44
3.4. SWOT-анализ.....	45
<b>Глава IV. Формирование миссии и целей фирмы.....</b>	<b>50</b>
4.1. Миссия фирмы.....	50
4.2. Цели фирмы.....	55
4.3. Порядок установления целей.....	59
<b>Глава V. Выбор стратегии фирмы.....</b>	<b>64</b>
5.1. Этапы развития корпоративного планирования.....	64
5.2. Базовые управленческие парадигмы.....	67
5.3. Эталонные стратегии ведения бизнеса.....	72
5.4. Анализ портфеля бизнесов фирмы.....	80
<b>Глава VI. Стратегии продвижения продукта.....</b>	<b>90</b>
6.1. Жизненный цикл продукта. Стратегии создания нового продукта.....	90



6.2. Конкурентные силы.....	93
6.3. Позиции фирмы в конкурентной среде.....	98
<b>Глава VII. Принципы разработки и структура финансового плана.....</b>	<b>101</b>
7.1. Значение и сущность финансового плана.....	101
7.2. Принципы стратегического финансового планирования.....	102
7.3. Структура финансового плана.....	105
<b>Глава VIII. Организация процесса бюджетирования.....</b>	<b>108</b>
8.1. Моделирование финансовой структуры фирмы.....	108
8.2. Разработка бюджетного регламента.....	111
8.3. Координация управления бюджетированием.....	117
<b>Глава IX. Методические подходы к разработке стратегического бюджета продаж.....</b>	<b>122</b>
9.1. Оптимизация соотношения между ценой и объемом продаж.....	122
9.2. Стратегии ценообразования.....	125
9.3. Факторы и методы ценообразования.....	129
9.4. Оценка перспективного спроса и объема продаж.....	133
9.5. Автоматизация взаимоотношений с клиентами.....	135
<b>Глава X. Расчет перспективного порога рентабельности и зоны безопасности фирмы с учетом ее мощности.....</b>	<b>140</b>
10.1. Понятие маржинального дохода.....	140
10.2. Расчет порога рентабельности и зоны финансовой безопасности аналитическим методом.....	144
10.3. Планирование производственной мощности предприятия.....	147
<b>Глава XI. Подготовка операционных и вспомогательных бюджетов.....</b>	<b>152</b>
11.1. Операционные бюджеты.....	152
11.2. Вспомогательные бюджеты.....	171
<b>Глава XII. Подготовка основных финансовых документов.....</b>	<b>175</b>
12.1. Бюджет доходов и расходов.....	175
12.2. Бюджет движения денежных средств.....	182
12.3. Прогнозный баланс.....	190
Список литературы.....	198

**Материалы по менеджменту и экономике:**

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[В каталог бесплатных учебников](#)

[Ручной реферат дипломных и курсовых работ](#)

[Сайт-визитка - лучший старт интернет-бизнеса](#)

[Дистанционное обучение созданию сайтов](#)

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**  
полные тексты  
На сайте электронной библиотеки  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:**

1. Диссертации и научные работы
2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

ЛЮБАЯ тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов