

## Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта

**П.А. ФОМИН,**  
**директор ЗАО «Компьютерные информационные системы»,**  
**к.э.н., доцент ВолгГТУ**

В условиях рыночных отношений предприятия стали свободны от опеки со стороны государства, но резко повысилась их ответственность за экономические и финансовые результаты работы. Предприятия осуществляют свою деятельность на началах коммерческого расчета, при котором расходы должны покрываться за счет собственных доходов. Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов становится прибыль.

Предприятия стали обладать реальной финансовой независимостью, самостоятельно распределять выручку от реализации продукции, по своему усмотрению распоряжаться прибылью, формировать производственные и социальные фонды, изыскивать необходимые средства для инвестирования, используя, в том числе, и ресурсы финансового рынка - кредиты банков, эмиссию облигаций, депозитные сертификаты и прочие его инструменты. На первый план вышла проблема определения основных направлений развития хозяйствующего субъекта.

Планирование развития стало важнейшей сферой деятельности любого субъекта социально-рыночного хозяйства, особенно предприятия, ведущего производственно-коммерческую деятельность. Изменение технологии производства, выход на новые рынки, расширение или свертывание объемов выпуска продукции основываются на глубоких финансовых расчетах, на стратегии привлечения, распределения, перераспределения и инвестирования финансовых ресурсов. Тенденции развития локальной и глобальной общерыночной ситуации (малопредсказуемые изменения спроса, ужесточение ценовой конкуренции на традиционных рынках, диверсификация и завоевание новых рыночных ниш, возрастание рисков при проведении операций) будут лежать в основе возрастающей роли стратегического планирования.

Слабость распространения стратегического планирования в российских фирмах, несмотря на его существенные преимущества, обусловлена причинами как объективного, так и субъективного характера. Наиболее важные факторы таковы:

*Объективные факторы:*

- высокая нестабильность внешней среды;
- низкий уровень общей финансовой культуры фирм;
- высокая зависимость от государственного бюджета.

*Субъективные факторы:*

- дефицит времени, приоритеты текущих дел;
- мнение об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;

- недостаточная квалификация управляющих и служащих;
- отсутствие методической базы;
- негативное отношение к планированию;
- теоретический подход к планированию со стороны плановиков.

Представляется, что коренное изменение ситуации возможно при переориентации руководящего звена с пассивного подхода к управлению на активный (целевое управление), для чего необходимо изменение управленческого менталитета и повышение финансовой культуры менеджеров и специалистов экономических служб российских компаний.

Примерно на половине предприятий России система планирования неэффективна. Неэффективной, можно считать такую систему, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30 %. Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, т.к. стратегия компании является основой для управления ее деятельностью.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса

стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Стратегическое планирование является процессом и состоит из следующих последовательных, взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке 1.

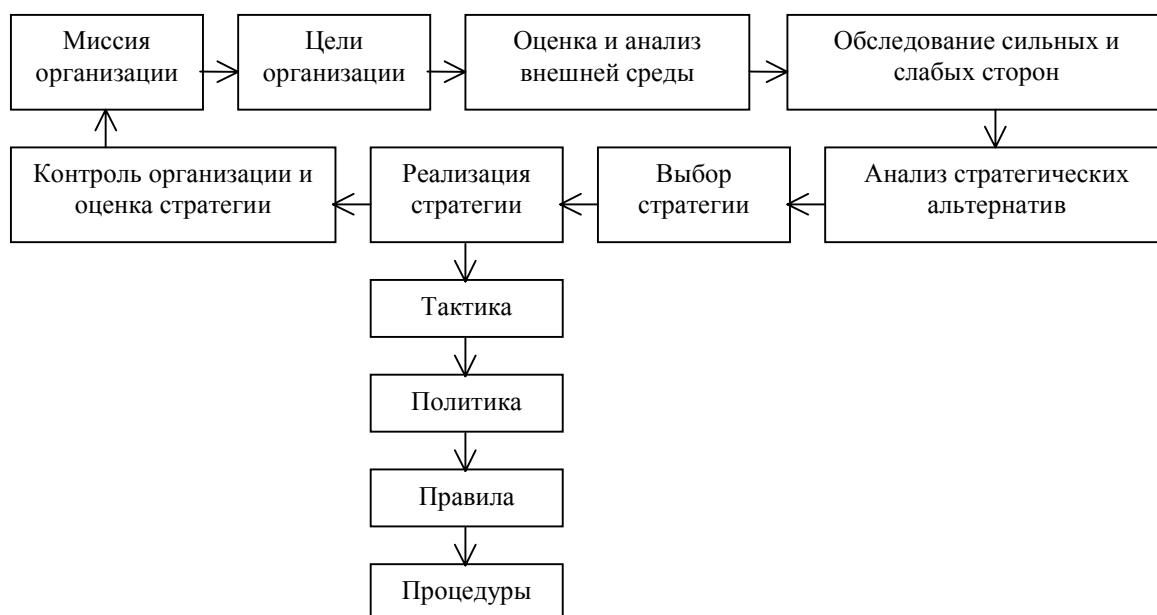


Рисунок 1 – Процесс стратегического планирования

Стратегическое планирование может поднять новые проблемы организации. Некоторые из них включают:

- сложность стратегического планирования. Это требует изменения типа мышления. Стратегическое планирование должно быть созидательным процессом, использующим новые идеи. Многие люди не готовы к такому типу принятия решений. Новые отношения и роли могут возникать в результате применения стратегического планирования. Отдельные люди могут быть недовольны дополнительными заданиями и деятельностью;

- стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени, вовлечения новых людей, не говоря о времени на исследования, перераспределение ресурсов, изменения в организации. Все это может «утопить» организацию, особенно при недостатке ресурсов;

- стратегические планы могут быть мало эффективными. Неверные предположения, чересчур оптимистичные прогнозы и другие решения могут привести к неэффективному стратегическому плану. Такой стратегический план может привести к серьезным проблемам в организации;

- невозможность применения. Если высший менеджмент не поддержит стратегический план, то применение становится невозможным и весь процесс – пустой тратой времени и ресурсов. Дополнительно, может возникнуть внутреннее сопротивление стратегическому планированию.

В число потенциальных преимуществ, которые дает разработка стратегического плана, входит:

- улучшение качества организационной работы;

- наличие четкого представления о направлении движения к будущему;
- возможность своевременного решения главных организационных проблем;
- достижение более высокого экономического показателя «затраты – эффективность»;
- создание рабочего коллектива и накопление экспертных знаний;
- выполнение требований финансирующих организаций;
- принятие активной, а не выжидательной позиции по отношению к проблемам, стоящим перед организацией.

Стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Стратегическое планирование имеет следующие ограничения:

– стратегическое планирование не является путем принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Стратегическое планирование предоставляет общее направление движения, основываясь на наших предположениях.

– стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен – меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия и т.д. Стратегическое планирование динамичный процесс, восприимчивый к переменам.

– стратегическое планирование не может решить критические ситуации, угрожающие организации. Стратегическое планирование не выведет из кризиса. Организация должна быть стабильна до начала применения стратегического планирования.

– стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с организацией. Стратегическое планирование призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и, таким образом увеличивает шансы успешного применения.

Широкое распространение получила точка зрения, что в условиях политической и экономической нестабильности, а также высоких темпов инфляции планирование не имеет смысла. Однако чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем значительнее роль планирования, в ходе которого должны быть обоснованы различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития. При этом сама система планирования должна быть перестроена.

Основной целевой функцией планирования становится обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, которая обуславливает прочность и устойчивость объекта управления на рынке. Другая основная функция – информационно-ориентирующая. Ключевая задача заключается не столько в обработке статистической информации, сколько в том, чтобы дать ориентиры для менеджеров, которые, с одной стороны соответствовали их интересам, а с другой стороны способствовали достижению основных результатов плана.

Для составления обоснованной программы развития предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах в целях прогнозирования будущих проблем и возможностей. Это обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений.

Однако, следует отметить, что в современных быстроменяющихся условиях долгосрочные планы теряют свою актуальность без соответствующих управленческих воздействий, направленных на контроль исполнения поставленных задач. Важной методологической особенностью формирования системы стратегического планирования становится механизм адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств.

Таким образом, для обеспечения устойчивой работы предприятия должна быть создана система гибкого адаптивного трехуровневого планирования (СГАТП) (рисунок 2):

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;
2. Согласно выбранной стратегии развития формируются годовые планы действий (бюджеты);
3. Относительно годовых планов формируются тактические планы действий (бюджеты) на квартал, месяц и т.д.

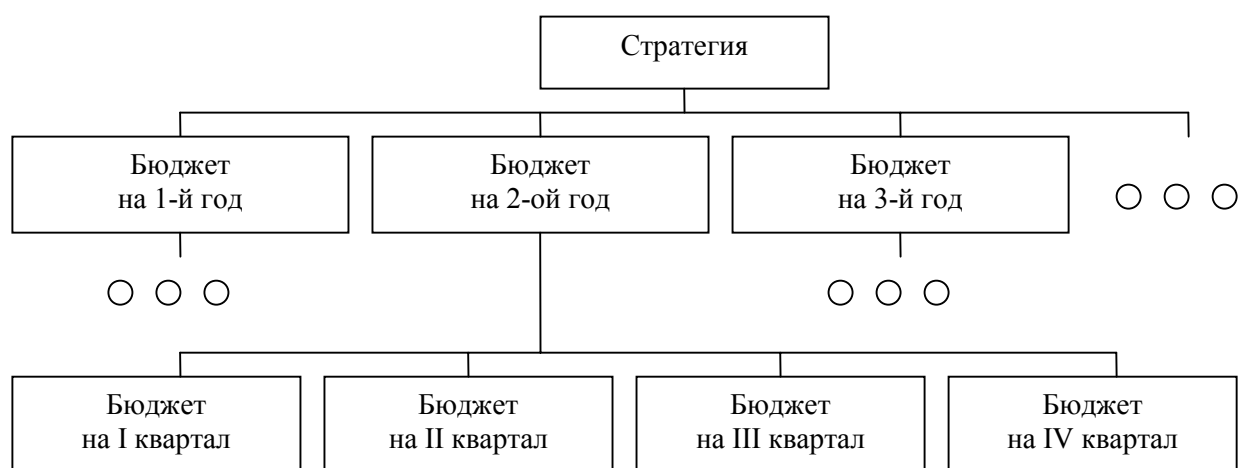


Рисунок 2. – Система гибкого адаптивного трехуровневого планирования

Тактические бюджеты содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового бюджета. Именно при помощи тактических бюджетов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от

поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом бюджете целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой бюджет нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических бюджетов. В этой ситуации изменению подлежат годовые бюджеты, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач развития предприятия.

Стратегические цели развития предприятия могут быть пересмотрены только тогда, когда изменение годовых бюджетов не способно в намеченные в стратегии сроки устранить возникшее отклонение и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что ядром СГАТП является финансово-экономическая модель, в рамках которой на уровне ключевых показателей происходит увязка хозяйственных и финансовых процессов, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология управления с возможностью реализации обратной связи - корректировки планов для достижения намеченного общего результата. В структуре СГАТП бюджеты становятся связующим звеном между стратегическим управлением, осуществляемым высшим руководством, и оперативным управлением, реализуемым преимущественно на нижнем уровне. СГАТП, ориентированная на достижение целей компании - это инструмент управления, который дает возможность изменять ее деятельность.

Для повышения эффективности управления предприятием на основе СГАТП, цели развития должны стать вполне конкретными и осязаемыми, т.е. материализованными в конкретных контрольных показателях, находящихся в компетенции конкретных менеджеров и исполнителей.

С позиции финансового управления целесообразно разрабатывать СГАТП, как систему взаимосвязи контрольных индикаторов, например требуемых в определенные периоды времени объемов финансовых ресурсов. В этом случае конечный требуемый объем финансовых ресурсов для реализации стратегии выступит индикатором, относительно которого необходимо регулировать текущую деятельность предприятия (рисунок 3).



Рисунок 3. – СГАТП для финансового управления

Отношение конечного требуемого объема денежных ресурсов к валюте баланса на начало реализации стратегии можно назвать индексом динамики финансового развития хозяйствующего субъекта ( $I_{дфр}$ ), который характеризует долю требуемого прироста в общем объеме имеющихся активов. Для расчета  $I_{дфр}$  следует использовать следующую формулу:

$$I_{дфр} = 1 + \frac{\text{требуемый} \cdot \text{объем} \cdot \text{финансовых} \cdot \text{ресурсов}}{\text{валюта} \cdot \text{баланса}}$$

Индекс динамики финансового развития способствует определению реалистичности поставленной задачи. Для выявления перспективы достижения цели, его можно сравнивать с динамикой развития предприятия прошлых периодов, прогнозом развития отрасли, промышленности региона, изменения макроэкономических показателей и т.д. Чем выше индекс динамики финансового развития предприятия, тем больше рисков может встретиться на пути реализации проекта.

С другой стороны, незначительный индекс динамики финансового развития может со временем сделать предприятие неконкурентоспособным из-за несоответствия темпов развития изменениям внешней среды.

В качестве примера рассмотрим прогноз динамики финансового развития ОАО «Молочный завод «Волгоградский» № 1».

Ситуация молочной отрасли Волгоградской области характеризуется ограниченным предложением сырья, что заставляет предприятия вести постоянный торг, повышая закупочную цену. В то же время рынок готовой продукции значительно насыщен предложением предприятий южных регионов, где цена за сырье достаточно низка и объем практически не ограничен. Учитывая, что себестоимость готовой продукции практически в полном объеме складывается за счет стоимости сырья, Волгоградские предприятия имеют очень узкий коридор между закупочной ценой молока и сложившейся рыночной ценой готовой продукции. Конкуренция за покупку сырья вынуждает работать на грани нулевой рентабельности, а в зимний период (резкое

уменьшение объема поставок) – грозит получением солидных убытков или даже полной остановкой предприятия из-за потери финансовой устойчивости.

В конце 1998 года руководство ОАО «Молочный завод «Волгоградский» № 1» осознало, что к началу 2001 года можно ожидать еще большего усиления конкуренции за рынок сырья, так как состояние нескольких крупных молочных хозяйств динамично ухудшается из года в год и можно уверенно прогнозировать резкое уменьшение объема предложения. Анализ финансового состояния показал, что предприятие не выдержит предполагаемого повышения цен из-за отсутствия возможности повышения себестоимости, чтобы уложиться в рыночную цену, а работа с убытком не может быть рассмотрена по причине предельной величины накопленной задолженности.

Поиск альтернатив работы привел к анализу возможности выпуска соевых молочных продуктов, что существенно позволило бы снизить себестоимость продукции и зависимость от объема поставок молока. Исследование рынка подтвердило наличие спроса на соевые продукты в объеме достаточном для получения высокого финансового результата.

Перед предприятием встала задача освоения и запуска серийного производства соевой молочной продукции. Наиболее сложным в сложившейся ситуации был вопрос покупки необходимого оборудования из-за его высокой стоимости. На техническом совете предприятия было принято решение об организации соевого производства на базе имеющегося оборудования при определенных условиях его модернизации. Это требовало поэтапных финансовых вложений в объеме 2 млн. руб. Из-за отсутствия возможности привлечения заемных средств, был составлен детальный план работы предприятия в целях достижения заданного финансового результата (рисунок 4).



Рисунок 4. – СГАТП для реализации программы запуска соевого производства

Работа в первом квартале 1999 года не позволила предприятию достигнуть запланированного результата, что вызвало необходимость корректировки тактических бюджетов для выполнения поставленных в годовом плане задач (рисунок 5).



Аналогичная ситуация возникла во втором и третьем кварталах 1999 года. Стало очевидным, что годовая финансовая цель не может быть достигнута в текущем периоде, и требуется корректировка годовых планов (рисунок 6).

Руководство предприятия понимало, что в 2000 году необходимо обеспечить выполнение поставленных задач, иначе не будет достигнута цель перспективного развития. Таким образом, план 2000 года был пересмотрен не только в стоимостных, но и в натуральных показателях. На основании детального исследования рынка изменению подверглась ассортиментная политика предприятия, что в конечном итоге привело к получению заданного результата, и проект соевого производства был своевременно реализован.

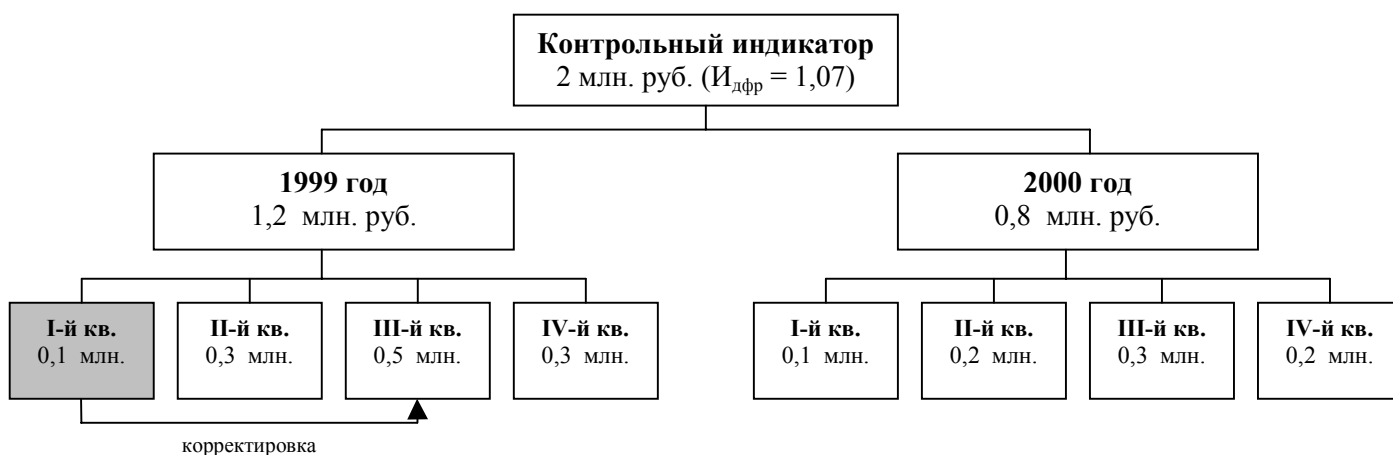


Рисунок 5. – Управление на основе СГАТП (корректировка тактических бюджетов)

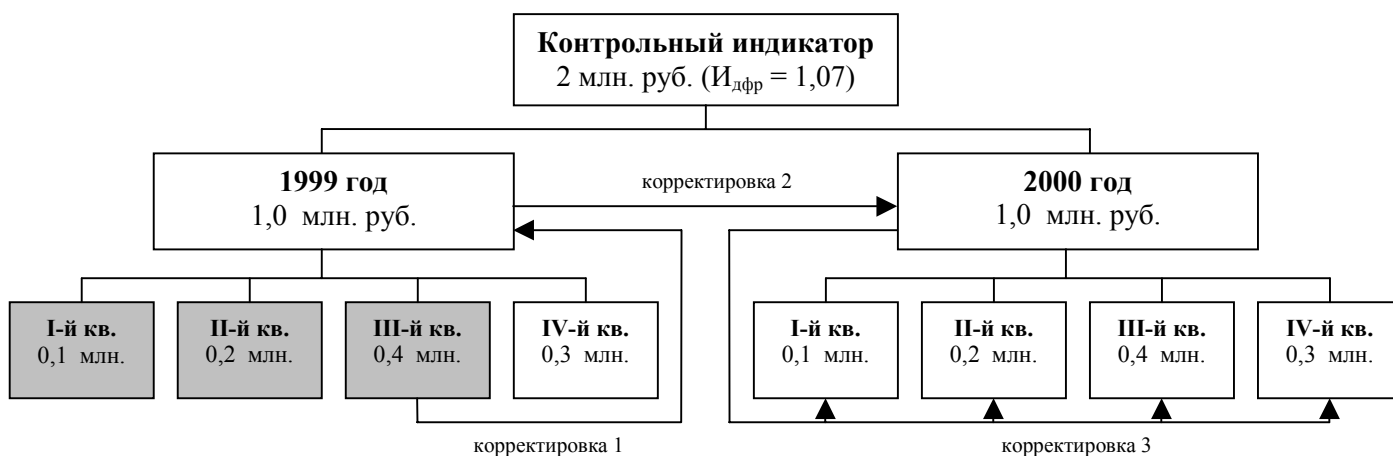


Рисунок 6. – Управление на основе СГАТП (корректировка годовых бюджетов)

На основании вышесказанного следует отметить, что СГАТП существенно помогает предприятию реализовать намеченный бизнес-проект: в любой момент времени реализации проекта руководство может оценить какие

действия необходимо предпринять, чтобы обеспечить выполнение цели перспективного развития.

Исследования показали, что СГАТП необходимо понимать как инициативную деятельность хозяйствующего субъекта и его структурных подразделений по предвидению (прогнозированию) перспектив своего будущего развития, предназначенному для принятия решений в целях его устойчивого развития. Поэтому в выработке перспектив развития предприятия (структурных подразделений) важна коллегиальность в соизмерении доходов и риска. Реальность этого положения зависит от наличия систем процедур координации и ответственности за выполнение каждого плана.

Таким образом, СГАТП, основанная на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд достоинств и в настоящее время в условиях нестабильности является одним из наиболее передовых методов управления предприятием. И ее применение эффективно во многих областях управления:

- в области финансового менеджмента этот метод является единственным средством, при помощи которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;

- в области управления коммерческой деятельностью этот метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на предприятии; определять наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления;

- в области организации общего управления этот метод четко определяет значение и место каждой функции (коммерческой, производственной, финансовой, административной и т.д.), осуществляемой на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием, заставляет эти службы действовать совместно для достижения утвержденных результатов;

- в области управления затратами этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той определенной цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями;

- в области общей стратегии развития предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.