

## **ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

М.В. Кравцов, к.э.н., ст. препод.; Г.Е. Сафонов, аспирант  
(Уфимский государственный нефтяной технический университет)

На современном этапе рыночных преобразований в экономике важнейшим условием, от успеха которого зависят не только дальнейшее развитие, но и выживание многих предприятий, является повышение эффективности их деятельности и адаптации к рыночным условиям хозяйствования.

В развитой рыночной экономике главным инструментом при решении задачи развития предприятия является маркетинговая политика и управление производством, в переходной экономике на первый план выходит необходимость реорганизации системы ресурсного управления предприятием. Это обусловлено, во-первых, дефицитом ресурсов, который постоянно испытывает в условиях кризиса действующее предприятие, а, во-вторых, неприменимостью в новых условиях хозяйствования существовавшей ранее централизованной системы планового распределения ресурсов.

Неэффективность существующей системы ресурсного управления на предприятии, приводящая к кризисным явлениям, подтверждает необходимость преобразований в этой области. Прежде всего, это касается формирования действенной системы управления ресурсами предприятия.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- анализируется существующая система планирования производства и реализации на предприятии;
- анализируются проблемы планирования на предприятии в современных условиях;
- анализируются преимущества от внедрения системы бюджетирования.

Руководство предприятия, в зависимости от собственного осознания существующих в фирме реалий и способностей к их анализу, вырабатывает решение того или иного качества, а, следовательно, может отрегулировать механизм планирования и распределения прибыли. Поэтому для руководителя, принимающего решение о дальнейшем развитии фирмы, наиболее важным аспектом жизнедеятельности предприятия выступает определение источников

возможной прибыли предприятия, выбор одного или нескольких из них, концентрация на них основных усилий, анализ возможности их использования и ходе деятельности предприятия в той или иной форме и, как результат, планирование данного использования. При этом руководство на базе взаимоотношения с коллективом по использованию выбранных источников прибыли старается выработать особый принцип построения прибыли на данном конкретном предприятии. Чаще всего этим принципом является принцип финансового самообеспечения.

В данной связи наиболее значимым моментом для реализации решения, принятого руководством в ходе его взаимоотношений с коллективом, является рационализация распределения ресурсов предприятия. Исходя из поставленных выше целей и задач, будем рассматривать ресурсное планирование предприятия, применяющего стратегию активного выживания, как ориентацию на достижение положительных финансовых результатов.

Переход от плановой системы экономики к рыночной характеризовался рядом факторов:

а) в условиях рыночной экономики финансовые ресурсы имеют несравненно большее значение, чем в системе планового распределения материальных ресурсов между предприятиями;

б) рыночная система хозяйствования ставит перед предприятием проблему самостоятельного управления материальными и денежными потоками и ресурсного планирования;

в) инфляционные процессы и налоговая политика привели к изъятию у предприятий денежных средств;

г) неподготовленность менеджеров к новым условиям и несоответствие отношений собственности формам управления предприятий привело к финансовым потерям, что отрицательным образом отразилось на ликвидности предприятий;

д) относительно низкая доходность банковских операций в промышленном секторе экономики привела к утечке финансовых ресурсов из этой сферы в сторону спекулятивных операций с ценными бумагами и валютными ценностями.

Указанные макроэкономические тенденции привели к вытеснению денежных средств из сферы производства продукции. Соответственно, их дефицит не позволил своевременно сформироваться системе управления финансовыми потоками в промышленном секторе экономики. Тем не менее, в новых и быстроразвивающихся сферах, банковских и страховых учреждениях

быстро нашли применение современные западные технологии управления финансовыми потоками.

Современная ситуация характеризуется выходом промышленной подсистемы экономики из жесткой зависимости от банковской системы и появлением у промышленных предприятий потребностей в самостоятельном управлении собственными ресурсами. В первую очередь это касается экспортно-ориентированных отраслей промышленности, предприятия которых распоряжаются значительными финансовыми ресурсами и отраслей, недавно созданных и не отягощенных прошлым опытом управления.

В социалистической экономической науке не была разработана система управления финансовыми потоками на уровне отдельного предприятия, в условиях плановой экономики оборотные средства предприятия нормировались, при этом излишки оборотных средств изымались, а их недостаток кредитовался. Проблема обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, а также обеспечения нормального хода производственного процесса путем финансирования его текущих расходов на приобретение материалов, выплаты заработной платы и налогов не существовала. В процессе перехода к рыночным отношениям в распоряжении предприятий перешли финансовые ресурсы, что поставило перед ними задачу построения системы контроля и управления финансами.

В западной экономической науке система планирования поступления и расходования денежных и материальных ресурсов, а также система управления ресурсами, построенная на иерархической системе планов, охватывающих все этапы деятельности предприятия, называется бюджетированием, а сами планы - бюджетами.

Для организации системы анализа и планирования денежных и материальных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, требуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль поступления и расходования средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Важнейшим элементом обеспечения устойчивой производственной деятельности является система финансового планирования, которая состоит из следующих подсистем:

- бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;

- сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

Принципы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений и всего предприятия необходимо внедрять в целях строгой экономии финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, большей гибкости управления и контроля себестоимости продукции, а также для повышения точности плановых показателей (для целей, налогового и финансового планирования).

Преимуществами внедрения принципов бюджетного планирования являются:

а) ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений покажет более точные показатели размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

в) минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;

г) бюджетное планирование позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса.

Бюджетирование - это метод управления ресурсами на основании планирования бюджетов и контроля их исполнения, применяемый за рубежом. Функция бюджетного планирования сходна с функциями планирования в плановой экономике. Различаются лишь цели и инструментарий планирования, а также последовательность этапов планирования.

Основой бюджетного планирования является система планирования движения финансовых потоков, с использованием которой производится планирование движения материальных потоков, капитальных вложений и др. Особенностью бюджетного планирования является построение бюджетов не "от производства", а

"от сбыта", а также возможность построения системы бюджетов, как по принципу "сверху вниз", так и "снизу вверх".

Одной из главных задач, решаемых в процессе бюджетирования - является определение объема выпуска продукции, при котором финансовый результат был бы максимальным, и минимального объема выпуска продукции, при котором ее производство является рентабельным. То есть, целевой функцией задачи планирования производства в процессе бюджетирования является финансовый результат.

В настоящее время, на предприятиях калькулирование себестоимости продукции производится в расчете на единицу выпуска продукции, а не на рубль выручки от реализации. При планировании не производится разделение затрат на переменные и постоянные; валовая прибыль (основа для определения точки безубыточности) заменяется операционной прибылью, необходимой для определения налогооблагаемой базы, но бесполезной для нужд финансового анализа.

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать предприятие или фирму "прозрачной", а потому более привлекательной для инвесторов.

Процедуры бюджетного планирования позволяют определить, какие из выпускаемых видов продукции (работ, услуг) наиболее прибыльны, и какие - приносят основной объем прибыли. На основании бюджетов можно построить финансовую модель функционирования предприятия с целью определения оптимального ассортимента и объемов выпуска продукции с точки зрения возможностей производства, наличия ресурсной базы и потребительского спроса.

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволяет также решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объемы и формы, условия и сроки внешнего финансирования и многие другие управленческие задачи.

\* Экономический вестник УГНТУ /под ред. д.э.н. Родионовой Л.Н. //Сб. трудов УГНТУ, 2001. – с. 50-54.