

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 В.И. Макарова, М.Г. Явкина\*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, финансовый бюджет, операционный бюджет, инвестиционные ресурсы, механизм стратегического планирования, реализация стратегии формирования инвестиционных ресурсов, анализ, цель.

Рассмотрены основная цель и задачи стратегического планирования формирования инвестиционных ресурсов промышленного предприятия. Дано определение механизма разработки стратегического планирования инвестиционных ресурсов. Предложена стратегия формирования инвестиционных ресурсов предприятия промышленности до 2015 г.

В современных условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции развитие предприятия и эффективное управление формированием инвестиционных ресурсов невозможны без разработки механизма реализации стратегического планирования и контроля за его выполнением. Основой стратегического управления является стратегическое планирование предприятия. Без стратегического планирования предприятие будет лишено четкого способа оценки целей и дальнейшего эффективного направления развития. Стратегическое планирование дает возможность руководителям предприятия определиться с направлением и темпами развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в организации, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития. Также стратегическое планирование является основой взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений, а именно, стратегический план:

- ◆ задает перспективные направления развития предприятия;
- ◆ определяет основные виды деятельности организации;
- ◆ увязывает в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность;

◆ позволяет лучше понимать процесс продажи продукции, механизм формирования рыночных цен;

◆ позволяет координировать все функциональные службы организации;

◆ стимулирует руководителей предприятия лучше оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений внутренней и внешней среды;

◆ определяет альтернативные действия организации на долгосрочный период.

Стратегическое планирование предприятия представляет собой перспективную программу действий, увязанных по исполнителям и по срокам, которая разрабатывается на долгосрочную перспективу, и подразумевает формулирование целей, задач, масштабов и сферы деятельности предприятия. Стратегическое планирование предприятия в целом направлено на достижение следующих целей: предвидение требований потребителя, выпуск более высокого качества продукции и обновление модельного ряда, обеспечение сроков поставок, установление уровня цен с учетом условий конкуренции, поддержание положительной репутации предприятия. В зависимости от деятельности предприятия определяются основные стратегические задачи: планирование роста прибыли, планирование снижения издержек предприятия, увеличение продаж, расширение доли рынка.

\* Макарова Валентина Ивановна, доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"; Явкина Марина Геннадьевна, аспирант. - Волжский университет им. В.Н. Татищева (институт), г. Тольятти. E-mail: javkinamg@mail.ru.

Процесс стратегического планирования на предприятии состоит из нескольких этапов.

На первом этапе определяется миссия и цель организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, которая выражается в философии, позиции его функционирования и развития. Миссия - это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны напрямую отражаться финансовые проблемы. Цель - это конкретизация миссии на предприятии, в форме, доступной для управления процессом ее реализации. Основные характеристики цели:

- ◆ четкая ориентация на определенный интервал времени;
- ◆ конкретность и измеримость;
- ◆ непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- ◆ адресность и контролируемость.

Исходя из миссии, а также дальнейшего функционирования и развития организации, определяются основные направления и политика предприятия, которые реализуют стратегические планы организации.

Вторым этапом процесса стратегического планирования предприятия является анализ среды, который включает в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей предприятия. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою деятельность, анализирует, выявляет проблемы, разрабатывает основные мероприятия с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления.

Анализ внешних и внутренних факторов необходим при осуществлении стратегичес-

кого анализа, так как его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ внешних факторов включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы<sup>1</sup>.

Анализ внутренних факторов вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадровая структура предприятия, организация управления, производство, включая организационные, операционные, технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки, инвестиционные ресурсы предприятия, маркетинг.

Третьим этапом разработки и реализации стратегического планирования является выбор стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития. Стратегия выбирается с учетом: конкурентной позиции предприятия в данной стратегической зоне хозяйствования; перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования; технологии, которой располагает предприятие.

Четвертый этап стратегического планирования заключается в реализации стратегии. Данный этап является основным процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

◆ цели стратегии и планы доводятся до работников для достижения понимания того, к чему стремится организация, и вовлечения персонала в процесс реализации стратегии;

◆ руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

◆ в процессе реализации стратегии руководители предприятия смогут принимать управленческие решения, ориентированные на эффективное развитие финансово-хозяйственной деятельности организации.

На пятом этапе разработки стратегического планирования проводится оценка эффективности выбранной стратегии, которая осуществляется по следующим направлениям:

◆ соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружающей среды;

◆ соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;

◆ приемлемость рисков, заложенных в стратегии.

Заключительным этапом процесса стратегического планирования на предприятии является контроль деятельности организации, в результате которого происходит корректировка предыдущих этапов.

Составной частью стратегического планирования предприятия является стратегический план формирования инвестиционных ресурсов организации.

Механизм разработки стратегического планирования инвестиционных ресурсов предприятия представляет собой систему взаимосвязанных, взаимозависимых, образующих единое целое элементов, реализация которых направлена на оптимизацию и прогнозирование собственных и заемных ресурсов предприятия. Сущность разработки стратегического планирования формирования инвестиционных ресурсов организации заключается в обеспечении эффективного использования собственных и заемных средств предприятия в долгосрочной перспективе. Стратегический план формирования инвестиционных ресурсов предприятия позволяет формировать оптимальную структуру потребностей в инвестиционных ресурсах, что яв-

ляется основной целью формирования инвестиционных ресурсов. С учетом цели стратегического планирования инвестиционных ресурсов предприятия определяются следующие задачи: увеличение собственного и уменьшение заемного капитала предприятия или рост заемного капитала с учетом роста дифференциала финансового рычага.

Стратегическое планирование формирования инвестиционных ресурсов предприятия строится на основе следующих принципов:

◆ учет перспектив развития инвестиционной деятельности предприятия;

◆ обеспечение соответствия объема привлекаемых инвестиционных ресурсов объему инвестиционных потребностей предприятия;

◆ обеспечение оптимальной структуры инвестиционных ресурсов с позиции эффективности инвестиционной деятельности;

◆ обеспечение минимизации стоимости привлечения инвестиционных ресурсов из различных источников финансирования;

◆ обеспечение эффективности использования инвестиционных ресурсов, потребляемых в процессе производства.

Реализация стратегии формирования инвестиционных ресурсов осуществляется через разработку операционных и финансовых бюджетов.

Операционный бюджет предприятия представляет собой совокупность следующих бюджетов: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда производственных рабочих, бюджет общепроизводственных (накладных) расходов, смета себестоимости произведенной и проданной продукции<sup>2</sup>. Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в предстоящем периоде. Финансовый бюджет включает в себя: прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогнозный отчет о движении денежных средств, расчет статей баланса переходящих остатков, прогнозный бухгалтерский баланс<sup>3</sup>.

В данной статье рассмотрен системный подход к реализации стратегии управления

формированием инвестиционных ресурсов, который включает в себя следующие функции: анализ финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия, процесс составления операционных и финансовых планов промышленного предприятия, сравнительный анализ результатов стратегического планирования.

На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия за 2003-2010 гг. выявлены следующие проблемы: наблюдается зависимость предприятия от заемного капитала, за счет которого формируются заемные инвестиционные ресурсы. На конец анализируемого периода доля заемного капитала предприятия в валюте баланса составляет почти 91%. Высокая доля заемного капитала связана с ростом долгосрочных обязательств в валюте баланса. Это свидетельствует о том, что предприятие имеет финансовые трудности и не способно полностью расплатиться по своим обязательствам. Доля собственного капитала в валюте баланса, в свою очередь, на конец анализируемого периода составляет почти 9%. Причиной небольшой величины собственного капитала является значительное снижение нераспределенной прибыли предприятия за отчетный период, что в большей степени связано с экономическим кризисом. Снижение нераспределенной прибыли свидетельствует о том, что у предприятия наблюдается незначительная величина чистой прибыли, которая обусловлена значительным снижением выручки от продажи продукции, так как выручка является основой образования прибыли предприятия. Наблюдается рост доли себестоимости и коммерческих расходов в общем составе выручки от продажи. На предприятии имеет место отрицательный результат от прочей деятельности. Это связано со значительной долей прочих расходов, выплатами штрафов, пеней неустоек за нарушение хозяйственных договоров. Таким образом, на предприятии необходимо в первую очередь обеспечить рост чистой и нераспределенной прибыли от текущей деятельности. Это создаст благоприятные условия роста собственного капитала и, соответственно, снизит зависимость предприятия от заемного капитала.

По результатам выявленных проблем нами определены основные мероприятия по реализации процесса стратегического планирования в системе управления формированием инвестиционных ресурсов:

- ◆ увеличение доли выручки от продажи продукции планируется за счет увеличения объема продаж, а также за счет роста цены продукции;

- ◆ снижение доли себестоимости за счет снижения затрат на материалы;

- ◆ снижение доли коммерческих расходов за счет уменьшения расходов на рекламу, упаковку, транспортировку;

- ◆ увеличение прочих доходов и оптимизация прочих расходов предприятия.

С учетом предложенных мероприятий разработана стратегия формирования инвестиционных ресурсов промышленного предприятия до 2015 г. Результаты реализации стратегии формирования инвестиционных ресурсов представлены в таблице.

Как видно из данных таблицы, произошел рост выручки от продажи продукции на 15%, который достигается как за счет роста объема продаж, так и за счет роста цены. Наблюдается снижение себестоимости проданной продукции. Себестоимость - это выраженные в денежной форме затраты предприятия, связанные с использованием основных средств, сырья, материалов, топлива, трудовых ресурсов на производство и продажу продукции, работ, услуг. В работе рассматривается снижение себестоимости за счет повышения технического уровня производства, автоматизации производственных процессов, рационального использования материалов. Также значительным резервом снижения себестоимости является рост производительности труда производственных рабочих, вследствие чего возможна экономия на заработной плате. Следовательно, с увеличением выручки и снижением себестоимости произошло увеличение валовой прибыли и прибыли от продаж. Рост прибыли от продаж возможен также и за счет сокращения коммерческих расходов в связи с оптимизацией затрат на рекламу, упаковку, транспортировку. На конец анализируемого периода сальдо от прочей деятельности достигает по-

Стратегия формирования инвестиционных ресурсов промышленного предприятия

Показатели	Факт 2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
Выручка от продажи продукции	137935	100	158625	100	182419	100	209782	100	241249	100
Себестоимость проданной продукции	128265	92,99	144237	90,9	162115	88,9	182111	86,8	204457	84,8
Валовая прибыль	9 670	7,01	14388	9,1	20304	11,1	27671	13,2	36792	15,3
Коммерческие расходы	5 507	3,99	5984	3,8	6480	3,6	6990,9	3,3	7508,8	3,1
Прибыль (убыток) от продаж	4 163	3,02	8404	5,3	13824	7,6	20680	9,9	29283	12,1
Сальдо от прочей деятельности	-2556	-1,85	-2781	-1,6	-2651	-1,6	-2209	-1,1	-1141	-0,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 607	1,17	5623	3,6	11173	6,1	18471	8,8	28142	11,7
Сальдо отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств и прочих платежей	-495	-0,36	-331	-0,2	-107	-0,1	191,19	0,1	582	0,2
Текущий налог на прибыль	4	0,00	1058	0,7	2213	1,2	3732,5	1,8	5745	2,4
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	<b>2106</b>	<b>1,53</b>	<b>4234</b>	<b>2,7</b>	<b>8853</b>	<b>4,9</b>	<b>14930</b>	<b>7,12</b>	<b>22979</b>	<b>9,5</b>
УК + ДК + РК = const	46 110	36	46 110	34,6	46 110	32,9	46 110	31,4	46 110	29,9
Нераспределенная прибыль	-34189	-27	-29 955	-22,5	-21 103	-15,1	-6 173	-4,2	16806	10,9
Собственный капитал	11 921	9,40	16 155	12,1	25 007	17,9	39 937	27,2	62 916	40,8
Заемный капитал	114860	90,60	116965	87,9	114769	82,1	106827	72,8	91 187	59,2
Валюта баланса	126781	100	133120	100	139776	100	146765	100	154103	100

ложительного результата. Таким образом, реализация предложенных рекомендаций позволит значительно увеличить величину чистой прибыли промышленного предприятия и, следовательно, нераспределенной прибыли организации. На конец анализируемого периода наблюдается значительное увеличение собственного капитала, доля которого составляет 60% в валюте баланса. Рост собственного капитала обеспечит формирование собственных инвестиционных ресурсов, позволит организации быть менее зависимым от заемных источников финансирования, а также обеспечит предприятию платежеспособность и финансовую устойчивость. Доля заемного капитала, соответственно, составляет около 40%

в валюте баланса. Таким образом, предложенный механизм реализации стратегического планирования в системе управления формированием инвестиционных ресурсов промышленного предприятия позволит обеспечить такую оптимальную структуру капитала, при которой произойдет значительное улучшение финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия в целом.

---

<sup>1</sup> *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент : учеб. курс. Киев, 2006.

<sup>2</sup> *Кислов Д.В.* Составление финансовых планов: методы и ошибки : учеб. пособие. М., 2007.

<sup>3</sup> Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия : учеб. пособие / В.И. Макарова [и др.]. Ч. 1, 2. Тольятти, 2008.

*Поступила в редакцию 07.07.2011 г.*