



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Высшая школа
экономики
и менеджмента

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Под общей редакцией
Е. А. Разумовской

Рекомендовано методическим советом УрФУ
для студентов, обучающихся по программам бакалавриата,
специалитета и магистратуры по направлениям подготовки
38.03.01 «Экономика», 38.05.01 «Экономическая безопасность»,
38.04.08 «Финансы и кредит»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

УДК 332.02(075.8)

ББК У261.9я73-1

Ф591

Авторы:

Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин,

В. И. Баженова, Е. С. Панфилова

Рецензенты:

кафедра финансовых рынков и банковского дела
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический
университет» (заведующий кафедрой доктор экономических наук,
профессор *М. С. Марамыгин*)

Д. С. Воронов, кандидат экономических наук, доцент

заведующий кафедрой прикладной экономики

НЧОУ ВО «Технический университет УГМК»

Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / [Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова] ; под общ. ред. Е. А. Разумовской ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 284 с.

ISBN 978-5-7996-2242-8

В учебном пособии рассматривается спектр вопросов, раскрывающих сущность и место системы планирования и прогнозирования в экономике. Особое внимание в учебном пособии уделено персональному финансовому планированию и развитию финансовых и социально-экономических отношений между субъектами этого процесса.

Учебное пособие рекомендовано студентам экономических и менеджментальных направлений подготовки, магистрантам, аспирантам и практическим работникам плановой сферы.

УДК 332.02(075.8)

ББК У261.9я73-1

ISBN 978-5-7996-2242-8

© Уральский федеральный университет,
2017

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современные тенденции государственного финансового планирования и прогнозирования, методы анализа финансово-экономических результатов и показателей деятельности хозяйствующих субъектов, последовательность этапов процесса бюджетирования, типы и направления внутрифирменного и персонального планирования, сущность и содержание бизнес-плана отражают содержание подходов управления финансовыми ресурсами.

Учебное пособие «Финансовое планирование и прогнозирование» призвано обеспечить формирование у студентов знаний и компетенций в рамках дисциплин «Финансовое планирование и прогнозирование» и «Планирование и прогнозирование», востребованных при изучении других профессиональных дисциплин, таких как «Налоговое планирование», «Финансовый менеджмент», «Персональные финансы», и одновременно предполагают наличие знаний курсов дисциплин «Финансовый анализ», «Бюджетная система», «Финансы организаций (предприятий)» и др. Содержание дисциплины включает изучение методологии и методик финансового планирования и прогнозирования, направленного на формирование аппарата анализа и планирования финансовых потоков всех экономических субъектов.

В учебном пособии рассматривается система планирования в разрезе принципов и методов разработки планов, а также обоснование комплексного планирования, современных подходов и методик в планировании: бюджетирования, контроллинга, бизнес-планирования, программно-целевого и персонального планирования.

Учебное пособие состоит из восьми тематических разделов — глав, предусматривающих последовательное логическое изложение теории и методологических аспектов курса одноименной дисциплины. Теоретические главы рукописи включают теоретические аспекты, термины и понятия плановой науки. Методологические главы, в свою очередь, содержат некоторые дискуссионные вопросы: основные принципы и методы организации процессов планирования и прогнозирования, исходя из положений корпоративной финансовой политики, или, применительно к другим уровням, государственной стратегии и персональных целей отдельных людей и домашних хозяйств.

Особенностью учебного пособия «Финансовое планирование и прогнозирование» является включение нового для отечественного образовательного процесса раздела — «Персональное финансовое планирование», содержащего современные актуальные научные положения, относящиеся к теории и методологии принятия финансовых, потребительских и иных решений домашними хозяйствами и отдельными людьми.

Учебное пособие структурировано таким образом, что после каждого тематического раздела размещены вопросы, позволяющие обучающимся самостоятельно проверить качество усвоения материала.

Учебное пособие подготовлено авторским коллективом под руководством доктора экономических наук, профессора Е. А. Разумовской. Глава «Финансовое планирование и прогнозирование» (Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин); глава «Методология и организация планирования и прогнозирования» (Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин); глава «Корпоративное финансовое планирование» (Е. А. Разумовская, Е. С. Панфилова); глава «Корпоративное стратегическое планирование» (Е. А. Разумовская, Е. С. Панфилова, М. С. Шуклин); глава «Функциональное планирование в компании» (Е. А. Разумовская, Е. С. Панфилова, М. С. Шуклин); глава «Бизнес-планирование» (Е. А. Разумовская, Е. С. Панфилова, М. С. Шуклин); глава «Бюджетирование» (Е. А. Разумовская, В. И. Баженова); глава «Персональное финансовое планирование» (Е. А. Разумовская).

Учебное пособие «Финансовое планирование и прогнозирование» соответствует программе одноименной дисциплины, входящей в профессиональные циклы учебных планов по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата), специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (уровень специалитета) и 38.04.08 «Финансы и кредит» (уровень магистратуры).

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление любого вида деятельности предполагает осмысление целей, формирование алгоритма действий и планирование конечных результатов. Координация процесса, опосредованная планированием, позволяет добиться наилучшего результата при минимизации затрат, что реализует один из главных экономических принципов — принцип оптимальности.

Финансовые и экономические проекты, сделки и операции, направленные на достижение определенных целей (оптимизация инвестиционного портфеля, инвестирование в техническое переоборудование, получение прибыли, рост рентабельности, расширение доли рынка) требуют предварительного осмысления и отражаются в составлении прогнозов, планов или программ действия как неперемного условия обоснования замысла и надежности получения желаемого результата.

Знание научных принципов и методов планирования помогает специалистам, занимающимся предпринимательской деятельностью, понимать суть происходящих явлений и принимать верные решения в различных ситуациях.

Управленческие процессы требуют применения методов научного предвидения в форме прогноза или плана, и в этом случае главным критерием качества обоснования плана будет совпадение действительных событий с предполагаемыми, что приближает компанию или организацию к избранным целям хозяйствования. Всякое экономическое предвидение отражает прошлое, исходя из ретроспективного планирования, включает настоящее и намечает будущее.

Исследования причин динамики финансово-экономических результатов деятельности предприятий, компаний и организаций вне зависимости от форм собственности позволяют судить о том, что отрицательные тенденции в их положении связаны с отсутствием комплексного подхода в управлении операционной и финансовой деятельностью. Построение и реализация финансовой политики в условиях рынка имеют существенные отличия от опыта десятилетий плановой экономики, поэтому значительное место в стратегии развития современных отечественных предприятий, компаний и организаций начинает занимать планирование и прогнозирование финансовых потоков: управление ликвидными активами, поиск краткосрочных источников финансирования, источники инвестиций в техническое перевооружение и диверсификацию производства. Отсутствие научной платформы и системности планирования приводит их к нивелированию результативности усилий управленческих процессов на основе разрозненных методов управления финансовыми потоками хозяйствующих субъектов и в конечном счете к совершенно неэффективному распылению имеющихся финансовых ресурсов. Реализация эффективной финансовой политики на предприятиях, в компаниях и организациях призвана улучшить финансовое состояние корпоративного сектора и минимизировать риски, связанные с реализацией бизнес-процессов и повышением рыночной капитализации бизнеса.

Раскрытие существа и содержания планирования и прогнозирования на уровне домашних хозяйств имеет колоссальное общенациональное значение. Персональное финансовое планирование как, процесс одновременно ограниченный располагаемым доходом и обусловленный совокупностью потребительских предпочтений населения, представляет вполне определенный научно-познавательный интерес и занимает обоснованное место в современной государственной политике, реализуемой в программах социально-экономического развития национальной экономики и направлений ее регулирования. Оценка тенденций и динамики потребительских расходов и их доли в ВВП государства позволяет прогнозировать широкий спектр макроэкономических показате-

лей состояния национальной экономики и измерять индикаторы уровня и качества жизни граждан. Грамотное проведение финансового планирования населением по ключевым направлениям: пенсионное, налоговое, инвестиционное, потребительское — необходимо современным гражданам для понимания внешнеконъюнктурных рисков, связанных с формированием и использованием фондов денежных средств.

Комплексные знания в области планирования и прогнозирования финансовых потоков на персональном, корпоративном и государственном уровнях формируют у современных профессионалов фундаментальную платформу, позволяющую повышать эффективность управления финансовыми потоками на всех указанных уровнях.

Глава 1.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

§ 1. Основные понятия финансового прогнозирования и планирования

Научные знания методов финансового планирования и прогнозирования находят свое применение во многих теоретических и прикладных науках, и в значительной степени — в управлении широким спектром процессов, от менеджмента персонала до управления финансами. Значительный вклад в формирование фундамента управленческой науки внес А. Файоль, который считал, что управлять — значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать. Будучи одним из основоположников научного менеджмента, Файольем еще в 1916 году были сформулированы основные функции управления, каждая из них неразрывно связана с принятием решений; он говорил о том, что основные черты промышленной администрации — это предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль. Будучи современником и единомышленником Ф. Тейлора и Г. Форда, А. Файоль внес существенный вклад в формирование теории управления.

Научный менеджмент как система научных знаний появился сравнительно недавно — в начале XX века. Бурное развитие этой области науки стремительно продолжается: в последние годы выявилась важная роль контроллинга — современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит

стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Наличие связи между современным менеджментом и научными приемами планирования и прогнозирования не вызывает сомнения. Собственно, прогнозирование будущего — это основа многих научных исследований, включая экономическую и финансовую науку. Постигание методологии расчетов, позволяющих наиболее точно обосновать будущее применительно к исследуемому явлению, дает именно планирование и прогнозирование как область научных знаний. Все плановые и прогнозные расчеты подчиняются единой методологии, которая определяет принципы, методы, алгоритм осуществляемых расчетов, а также выбор индикаторов экономического предвидения.

Природа экономического предвидения, классификация показателей и параметров, современные мнения и взгляды специалистов по вопросам прогнозирования и планирования, опыт зарубежных стран в этой области, рекомендуемые подходы к экономическим обоснованиям различных сторон деятельности, в том числе к выбору стратегий развития, обоснование политики компании, определение экономического эффекта выбранных решений, структура плана, задачи совершенствования плановой работы — все эти и ряд других вопросов составляют содержание изучаемой дисциплины.

Неточное формирование образа будущего обычно ведет к утопии, для которой характерно представление о желаемом будущем, а не об объективно достижимом.

Представление о будущем называется предвидением. Оно может быть как научным, так и ненаучным. Ненаучное предвидение может быть обыденным, интуитивным и религиозным. Однако предвидение в экономической жизни должно быть, как правило, научным. Научное предвидение — это опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления. Научное предвидение может иметь форму: предсказания, которому присущ описательный характер, или форму предуказания, когда указываются необходимые действия для достижения цели. Формой предсказания является прогноз, то есть

научное исследование, направленное на определение перспектив развития явления. Прогнозируются те явления, на которые человек не может оказать влияние или оно бывает слабым. Например, разрабатываются прогнозы погоды, урожая, моды, спроса на товары, рождаемости, смертности. Понятно, что эти явления невозможно предсказать с высокой точностью, а тем более запланировать.

Предуказание, в отличие от предсказания, связано с решением проблемы. Здесь обязательно присутствует волевое решение человека (группы людей) по достижению намечаемой цели. Предуказание может быть в форме планирования и программирования.

Планирование — это проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях. Прогноз — это документ, отражающий поиск реального и экономически оправданного решения.

Планирование может быть выполнено с разным (в зависимости от потребности) уровнем детализации. Составление комплекса этих документов — один из наиболее широко используемых подходов в практике финансового планирования и прогнозирования.

Финансовое планирование — это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах.

Виды корпоративного финансового планирования:

1. Реактивное планирование (вертикальный патернализм на основе исторических оценок).
2. Инактивное планирование (приспособление к настоящему).
3. Преактивное планирование (прогнозирование).
4. Интерактивное планирование (на основе мобилизации обратной связи с инициативными группами).
5. Стратегическое планирование.
6. Оперативное планирование (тактическое, текущее).

Направления корпоративного финансового планирования (рис. 1) включают операционную, инвестиционную и финансовую деятельность компаний, предприятий, организаций.

- Основные **функции** корпоративного финансового планирования:
- прогнозирование — как взгляд в будущее, оценка возможных путей развития ситуации, последствий принимаемых решений и любых событий;
 - планирование состоит в разработке последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого, завершающаяся



Рис. 1. Направления корпоративного финансового планирования

принятием какого (управленческого, потребительского, сумасшедшего) решения;

Корпоративным финансовым планированием называется финансовое планирование, которое проводится компанией и означает подготовку к выполнению долгосрочных и краткосрочных планов.

Поскольку планирование считается одним из главных элементов управления финансами, то его значение состоит в следующем:

1. Определении стратегических корпоративных целей, отражаемых в финансово-экономических показателях.

2. Определении потребности в финансовых ресурсах, необходимых для реализации планов компании.

3. Формировании финансовых планов исходя из имеющейся в распоряжении менеджмента компании информации.

4. Подготовки корпоративной стратегии на основе оперативных планов.

Предметом финансового планирования в компании (на предприятии, в организации) выступают денежные потоки, финансовые и другие ресурсы компании.

Субъектами финансового планирования в системе финансового менеджмента выступают собственники, руководители, финансовые менеджеры, соответствующие службы и организационные структуры компании (предприятия, организации). Главным субъектом планирования с позиции управления и контроля является собственник компании.

Объектами корпоративного финансового планирования являются финансовые и иные ресурсы компании:

- доход от реализации продукции, товаров и услуг;
- прибыль и пути ее распределения;
- фонды специального назначения, его использование;
- налоги и сборы в бюджет;
- взносы в внебюджетные государственные фонды;
- заемные средства;
- капиталовложения;

— отношения, возникающие между субъектами хозяйственной деятельности.

Финансовый план является обобщенным финансовым документом, который отображает поступление и распределение денежных средств в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Финансовое планирование, являющееся системным процессом, предполагает:

- проведение анализа финансовых возможностей компании;
- прогнозирование последствий реализации финансовых и иных планов и управленческих решений;
- обоснование выбора оптимального варианта из ряда возможных и включение в состав соответствующего плана;
- оценку результатов и сопоставление с параметрами плана.

Финансовый план необходим, чтобы:

- получить соответствующий прогноз будущих денежных поступлений;
- сформировать текущий и капитальный бюджет;
- спрогнозировать финансовые ресурсы на плановый период.

Основная **цель** финансового планирования состоит в определении объема финансов, достаточных чтобы достигнуть определенных корпоративных целей.

Принято выделять **задачи финансового планирования**:

- анализ взаимосвязи решений о финансировании, инвестициях и дивидендов, используя экономическую, правовую и рыночную информацию;
- составление прогноза последствий принятых управленческих решений;
- выбор решений, которые следует выполнить в рамках планов;

Принципы корпоративного финансового планирования:

1. Принцип системного планирования, который состоит в совокупности элементов, их взаимосвязи и единого вектора развития.

2. Принцип координации планов отдельных структурных подразделений компании, который состоит в необходимости согласования вносимых изменений и их отражения в общем плане.

3. Принцип участия означает, что каждый работник является участником плановой деятельности.

4. Принцип непрерывности реализуется в потребности регулярной смены планов.

5. Принцип гибкости предполагает наличие резервных планов и ресурсов для их реализации.

6. Принцип точности означает, что планы должны быть детализированы и конкретизированы с учетом внешних и внутренних условий.

Методы корпоративного финансового планирования — это способы и приемы плановых расчетов. Финансовое планирование в компании (на предприятии, в организации) осуществляется с помощью нескольких методов (табл. 1).

Источниками информации для составления финансовых планов являются:

— договоры с контрагентами, содержащие взаимные обязательства;

— отчетность компании и результаты ее анализа;

— прогнозы и перспективы продукции по оценкам маркетинга;

— нормативные документы, определяющие производственные возможности компании или технические требования к оборудованию и продукции;

— документы и формы, обеспечивающие учетную политику.

Теория планирования предусматривает формирование **этапов планирования**:

1) методология планирования в условиях К°, отрасли, государства, рынка (выбор методов и способов);

2) разработка нормативной базы;

3) определение механизма взаимодействия плановых и нормативных показателей;

4) выбор методики составления планов;

5) реализация планирования в необходимых направлениях и горизонтах: стратегическое, сетевое, бизнес-планирование, технико-экономическое планирование, социально-трудовое, финансовое, оперативное, оценка планов, совершенствование процесса планирования.

Таблица 1

Методы корпоративного финансового планирования

Название метода	Характеристика метода
Метод экстраполяции	На основе анализа показателей за предыдущий период определяются тенденции отдельных параметров (величина роста или снижения) и темпы изменения переносятся на планируемые показатели
Метод срока оборачиваемости	Определяется коэффициент оборачиваемости активов, продолжительность одного оборота, затем прогнозируются эти же показатели на перспективу
Метод бюджета денежных средств	Определяются направления поступлений и расходов денежных средств, затем определяется прирост или снижение кассовых остатков, учитывается скорость поступления и расходования денежных средств, обосновываются периоды и составляется финансовый план
Метод предварительных (прогнозных) балансов	Выполняется анализ изменений отдельных показателей и составляется прогноз с учетом корректировок
Расчетно-аналитический метод	На основе полученных финансовых показателей прогнозируется их уровень на будущий период. Метод применяется при отсутствии финансово-экономических нормативов, а взаимосвязь показателей может быть косвенной
Нормативный метод	На основе существующих норм определяют потребность в денежных средствах и источниках их формирования (пример – банки), а также нормы амортизации, тарифы, налоги и проч.
Балансовый метод	Устанавливается корреляция между имеющимися в наличии финансовыми ресурсами и фактической потребностью в них. Метод применяется при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов, квартального плана, платежного баланса и проч.

Окончание табл. 1

Название метода	Характеристика метода
Методы математического моделирования	Позволяют определить количественное выражение взаимосвязи между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину и динамику. Эта связь моделируется, то есть описывается с помощью математических символов и приемов

Выделяют три типа **моделей корпоративного финансового планирования**:

- 1) разработка финансовых разделов бизнес-планов (текущее планирование);
- 2) бюджетирование;
- 3) составление финансовых прогнозов (прогнозирование).

По срокам корпоративное финансовое планирование подразделяют на:

- 1) Стратегическое от 2 до 5 лет.
- 2) Текущее (тактическое) в пределах одного года.
- 3) Оперативное, на срок менее одного года (с разбивкой по любым периодам в зависимости от сферы деятельности компании). Оперативное финансовое планирование представляет собой вид краткосрочного планирования. Его назначение заключается в управлении денежными потоками с целью поддержания устойчивой платежеспособности предприятия. Оперативное финансовое планирование дает возможность отслеживать состояние оборотных средств предприятия, маневрировать источниками финансирования.
- 4) Финансовое планирование в составе корпоративных бизнес-планов разрабатывается в виде прогнозных финансовых документов, которые призваны обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении.

Практика финансового планирования проходит несколько **стадий**, последовательное и логическое соблюдение которых позволяет процессу планирования быть эффективным:

Стадия 1 — предпосылки. Собирается информация и составляется прогноз будущего положения предприятия. Выявляются как возможности, так и угрожающие факторы.

Стадия 2 — постановка и уточнение проблем. Определяются уровни притязаний (например, темп роста производства должен быть не меньше 5 % в год). Затем, исходя из текущей политики предприятия, прогнозируются результаты (получили, например, темп роста 1 % в год). Полученные результаты сравниваются с уровнем притязаний и выявляются разрывы (в нашем примере 4 %). Далее осуществляется поиск стратегий, позволяющих ликвидировать обозначившиеся разрывы.

Стадия 3 — долгосрочная стратегия. Для ликвидации разрывов между желаемыми и прогнозными значениями показателей разрабатываются новые стратегии «продукт — рынок». Например, определяются возможности развития новых производств, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив, вертикальной интеграции. Изучаются возможности расширения производства, снижения издержек. Здесь может использоваться матрица «рост — доля рынка». Эта стадия планирования является наиболее важной.

Стадия 4 — среднесрочные планы. Они разрабатываются на базе принятой долгосрочной стратегии. Намечаются среднесрочные проекты и их хронологическая последовательность. В свою очередь на их основе определяются стратегические цели и разрабатываются планы отделений компаний. Затем составляются сводные среднесрочные планы, в том числе и финансовый.

Стадия 5 — краткосрочное планирование. Основные задачи — конкретизация показателей среднесрочных планов на текущий год и оценка выполнения относительно долгосрочных планов и текущего, краткосрочного плана.

Планирование принципиально различается **схемами** реализации, которые отражают характер осуществления финансового планирования:

1. Схема «снизу — вверх», называемая децентрализованной.
2. Схема «сверху — вниз», получившая название централизованной.
3. «Интерактивная схема», реализуемая во взаимодействии и при наличии обратной связи с субъектом планирования.

Если планирование ведется в двух разрезах, то, как правило, долгосрочные стратегические планы разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные на уровне структурных подразделений.

Основные этапы корпоративного финансового планирования:

- анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- прогнозирование последствий текущих решений в целях выявления связи между текущими и будущими решениями;
- обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений;
- оценка результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Прогнозирование составляет фундаментальную основу деятельности всех хозяйствующих субъектов. Прогнозирование и планирование являются системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность реализации принимаемых решений.

Научная сущность процесса прогнозирования состоит в следующем:

1. Основано на теоретико-познавательном аспекте.
2. Имеет прикладное значение в менеджменте.
3. Выполняет предсказательную функцию, которая реализуется:
 - в дискриптивной форме;
 - имеет определенное предназначение;
 - позволяет описывать возможности и условия их реализации;
 - позволяет принять оптимальное решение из множества перспектив.
4. Выполняет предрокательную функцию, реализующуюся:
 - в прескриптивной форме;
 - на основе информации (как исторической, так и прогнозической);
 - имеющей определенное предназначение;
 - обеспечивающую целенаправленную деятельность.

Соблюдение системного единства и установленной последовательности этапов: «поисковый прогноз — нормативный прогноз — стратегическое планирование — бизнес-планирование — перспективное планирование — текущее планирование — оперативное планирование» позволяет раскрывать нестабильность и неопределенность внешних условий и контролировать состояние компании. Пропуск одного из элементов этой системы может привести к 1) снижению точности планирования; 2) повышению риска при принятии решения.

Для обеспечения практического использования прогнозов и планов в реальных экономических условиях в качестве параметров классификации планов используют комбинации параметров:

- 1) объект планирования — организационно-производственная система, ее подсистемы, элементы, участки, рабочие места;
- 2) период планирования, определяемый не календарно, а измеряемый в продолжительностях циклов, их этапов или фаз этапов жизненного цикла.

Научное предвидение основано на знании закономерностей развития природы, общества и мышления.

Интуитивное предвидение основано на предчувствиях людей.

Обыденное предвидение основано на житейском опыте, связанных с ним аналогиях и т. д.

Религиозное (пророческое) предвидение основано на вере в сверхъестественные силы, на суевериях, приметах и т. д.

Предвидение затрагивает две взаимосвязанные совокупности форм его конкретизации, относящейся к категории предвидения, которые сопряжены:

- предсказательное (дескриптивное, описательное);
- предугадательное (прескриптивное, предписательное).

Предсказание — описание возможных или желательных перспектив, состояний или решений проблем будущего.

Предуказание — собственно решение этих проблем с использованием информации о будущем.

Формы предсказаний:

- 1) предчувствие;
- 2) предвосхищение;

- 3) предугадывание;
- 4) прогнозирование.

Предчувствие (простое предвосхищение) — содержит информацию о будущем на уровне интуиции, то есть подсознания.

Предугадывание (сложное предвосхищение) — несет информацию о будущем на основе жизненного опыта, основанную не на специальных научных исследованиях.

Прогнозирование — есть специальное научное исследование, предметом которого выступают перспективы социально-экономического развития общества, это процесс формирования прогнозов развития на основе анализа текущих и исторических.

Предуказание выступает в следующих формах:

Целеполагание — установление идеального результата деятельности.

Планирование — проекция в будущее текущей деятельности для достижения предустановленной цели при наличии определенных средств, преобразование информации о будущем в директивы для целенаправленной деятельности.

Программирование — означает установление основных положений, которые реализуются в планировании либо последовательных мероприятиях по реализации плана.

Проектирование — создание конкретных образов будущего, конкретных деталей, разработка программ.

Способы научного обоснования предуказаний:

1. Анализ (описание).
2. Объяснение (диагноз).
3. Предсказание (прогноз).

Практическое значение прогнозов сосредоточено на возможности повышения с их помощью повышения эффективности принимаемых решений. Прогнозирование не сводится к попыткам предугадать проблемы будущего, прогнозирование исходит из диалектической детерминации явления будущего, из того, что необходимость находит себе дорогу через случайности, что к явлению будущего нужен вероятностный подход с учетом широкого набора возможных вариантов. Только при таком подходе прогнозирование может быть эффективно использовано для выбора наи-

более вероятностного или наиболее желательного оптимального варианта при обосновании цели, плана и программы. Прогнозы должны предшествовать планам, содержать оценку последствий выполнения (или невыполнения), охватывать все, что не поддается планированию и решению, то есть прогноз и план различаются способами оперирования информацией о будущем. Вероятностное описание возможного или желательного — это прогноз. Директивное решение относительно мероприятий по достижению возможного или желательного — это план.

Финансовое прогнозирование — это обоснование показателей финансовых планов, предвидение финансового положения на определенный временной период. В теории и на практике выделяют среднесрочное (до 5–10 лет) и долгосрочное (более 10 лет) финансовое прогнозирование. Второе традиционно составляет основу финансовой политики (государства, крупных корпораций).

Главная цель финансового прогнозирования состоит в определении потребности субъекта прогнозирования в финансовых ресурсах в прогнозируемом периоде. Финансовые прогнозы являются необходимым элементом и одновременно этапом в выработке финансовой политики.

В теории и на практике используются различные методы прогнозирования:

- метод экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.);

- метод обработки пространственных и временных совокупностей;

- метод ситуационного анализа и прогнозирования, в том числе методы имитационного моделирования, модели роста;

- метод пропорциональных зависимостей показателей, включая производственные функции и функции издержек.

Особое значение для компании имеет стратегический финансовый прогноз, он разрабатывается исходя из целей ведения бизнеса с учетом макроэкономических процессов в экономике, финансовой политики государства, в том числе налоговой, таможенной политики; состояния и развития финансовых рынков, инвестиционных, инфляционных процессов и т. п.

Связанное со стратегическим прогнозированием, стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Стратегическое планирование в широком смысле называют планированием роста, планированием развития предприятия. Оно носит долгосрочный характер и связано с принятием основополагающих финансовых и инвестиционных решений. Финансовые планы должны быть тесно связаны с бизнес-планами компании. Финансовые прогнозы только тогда приобретают практическую ценность, когда проработаны производственные и маркетинговые решения, которые требуются для воплощения прогноза в жизнь. В мировой практике финансовый план является важнейшим элементом бизнес-планов.

Стратегические прогнозы детализируются до категории текущих финансовых прогнозов, которые разрабатываются с учетом прогнозных тенденций и в конечном итоге принимают форму баланса доходов и расходов субъекта.

Текущее финансовое планирование является планированием достижения целей, обычно оно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и представляет собой конкретизацию и детализацию перспективных планов. При его помощи осуществляется процесс распределения и использования финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

Долгосрочные и краткосрочные прогнозы отличаются не только масштабом, но и целями. Применительно к корпоративному сектору главной целью долгосрочного прогнозирования является определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения предприятия, целью же краткосрочного прогнозирования выступает обеспечение перманентной платежеспособности предприятия. Прогнозирование позволяет определить тенденции развития деятельности предприятия в будущем и оценить факторы, воздействующие на этот процесс.

Финансовый прогноз, равно как и собственно процесс его разработки, следует рассматривать как систему обобщения, творческого анализа и взаимной увязки финансовых показателей всех сторон деятельности и развития предприятия. Следует иметь

в виду, что в процессе финансового прогнозирования должны учитываться многие не формализуемые факторы, которые повышают жизнеспособность финансового обеспечения функционирования организации. Финансовое прогнозирование представляет собой расчет будущего уровня финансовой переменной: величины денежных средств, величины фондов и источников их формирования.

Государственное финансовое прогнозирование — это деятельность, направленная на исследование перспектив развития финансовых отношений в обществе; источников формирования, направлений их использования на длительный период времени.

Применительно для государства цель финансового прогнозирования состоит в оценке предполагаемого объема финансовых ресурсов и в разработке оптимальных вариантов осуществления деятельности органов государственной власти, местного управления и самоуправления.

Задачи финансового прогнозирования на уровне государства:

- увязка материально-вещественных и финансово-стоимостных пропорций воспроизводственного процесса как на макро-, так и на микроуровне;

- определение источников формирования финансовых ресурсов, определение объема финансовых ресурсов на макро- и микроуровне;

- обоснование направлений использования финансовых ресурсов;

- оценка финансовых последствий, разработка мероприятий на длительную перспективу.

Результатом финансового прогнозирования являются финансовые прогнозы. В зависимости от периода они подразделяются на: 1) краткосрочный (до 3 лет); 2) среднесрочный (5–7 лет); 3) долгосрочный (10–15 лет).

В ходе составления финансовых прогнозов развития государства и формирования государственной финансовой и социально-экономической политики применяются различные методы:

а) математическое моделирование, с помощью которого учитывается множество взаимосвязанных факторов, оказывающих влияние на показатели финансовых прогнозов; разрабатываются различные концепции экономического и социального развития государства, предприятий и выбирается наиболее оптимальный.

б) метод эконометрического прогнозирования — основанная на экономической теории и статистики и выражается в том, что различные показатели финансовых прогнозов рассчитываются на основе оценочных статистических коэффициентов с учетом одной или нескольких переменных величин. Эти переменные величины и выступают прогнозными функциями.

в) метод экспертных оценок — предусматривает обобщение и математическую обработку предложений специалистов экспертов по определенным вопросам составляемых финансовых прогнозов.

В широком смысле финансовое прогнозирование — это процесс составления и реализации прогнозов, связанных с осуществлением финансовых операций.

Основные понятия прогнозирования:

— вариант прогноза — это один из прогнозов, составляющих группу возможных;

— объект прогноза — процессы, явления и события, в которых состоит сущность и деятельность субъекта прогнозирования;

— субъект прогнозирования — государство, компания, организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, разрабатывающее прогноз;

— метод прогнозирования — это способ исследования объекта прогнозирования;

— потребитель прогноза — государство, компания, организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, использующее результаты прогноза;

— прогнозный фон — совокупность внешних и внутренних по отношению к объекту прогнозирования условий (факторов) — конъюнктура.

Классификация прогнозов:

1. В зависимости от горизонта прогнозирования: краткосрочный прогноз — до одного года; долгосрочный прогноз — свыше одного года.

2. По типам прогнозирования:

— поисковое прогнозирование — это способ прогнозирования от настоящего к будущему, прогнозирование начинается с сегодняшнего дня, опираясь на имеющуюся информацию, и постепенно проникает в будущее. Видами поискового прогнозирования являются традиционное прогнозирование (предполагает, что развитие предприятия происходит гладко и непрерывно, является простой проекцией в будущее) и альтернативное (предполагает, что внешняя и внутренняя среда предприятия подвержена постоянным изменениям, в связи с чем необходима разработка нескольких вариантов финансовых прогнозов);

— интуитивное прогнозирование — основано на творческом видении будущего, использует субъективное знание прогнозиста его, интуицию;

— нормативное прогнозирование, в рамках которого определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают финансовое развитие предприятия, исходя из этих целей.

3. В зависимости от степени вероятности будущих событий: инвариантные прогнозы предполагают только один вариант развития будущих событий; варианты прогнозы основываются на предположении о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вариантов развития.

4. По способу представления результатов: точечный прогноз — данный вариант развития включает единственное значение прогнозируемого показателя; интервальный прогноз — это предсказание будущего, в котором предполагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

Плановая, как и практическая, работа на предприятии связана с необходимостью прогнозирования. Прогнозирование — это предсказание будущего состояния финансовой деятельности предприятия, основанное на научных методах и интуиции. Фи-

нансовое прогнозирование — это основа для финансового планирования на предприятии (составление стратегических, текущих и оперативных планов) и финансового бюджетирования (составление общего финансового и оперативного бюджета).

Программирование — это установление основных положений, которые в дальнейшем могут быть конкретизированы в виде планов.

Прогнозы и планы как производные экономического предвидения имеют в своей природе много общего, хотя план рассматривается как более сложная категория. Выделяют три ключевые особенности прогноза и плана:

- прогноз связан с объективным течением жизни и исходит из ее диалектического понимания, когда необходимость пробиивает себе дорогу среди случайностей; план же включает решение, волю и ответственность лиц, его принявших, с целью преобразования действительности;

- для прогноза характерно вероятностное наступление события; план рассматривает это событие как цель деятельности;

- для прогноза характерны альтернативные пути и сроки достижения события; для плана характерно решение относительно системы мер, предусматривающих последовательность, порядок, сроки и средства достижения нужного события.

Таким образом, налицо взаимосвязь прогноза и плана. Действительно, прогноз часто используется в процессе планирования. Присутствие в плане прогноза, который включает в себя прошлые тенденции явления, обычно повышает точность принимаемого решения, то есть прогноз становится как бы частью плана, начальным этапом его обоснования.

§ 2. Основные эволюционные этапы прогнозирования и планирования

История экономических прогнозов и планов тесно связана с историей прогнозирования вообще, в которой можно выделить три ветви:

- **религиозные представления** о будущем, связанные, например, с перевоплощением души, ее реинкарнацией;
- **утопические теории** о лучшем будущем (Томаса Мора, Кампанеллы и др.);
- **философско-исторический подход** к формированию образа будущего, в том числе экономический прогноз.

Еще в древние века человечеством были разработаны определенные представления о будущем общества. С современной точки зрения эти воззрения считаются примитивными, однако сильный философский аспект делает их в настоящее время весьма привлекательными. К таким воззрениям можно отнести теории Лао-цзы, Конфуция, Платона и др. В Средние века в представлениях о будущем ощущалось сильное влияние социально-технических утопий (Р. Бекона, Спинозы и др.). Были распространены концепция регресса и теория циклов при признании линии общего прогресса и предсказуемости мира. Прогресс понимался как следствие совершенствования человеческого разума и влияния внешних факторов. Преобладало упрощенное понимание мира, так называемый позитивизм, когда предсказательная функция науки осуществлялась как логический вывод из анализа и диагноза. В России значительный вклад в разработку представлений о будущем внесли такие мыслители, как А. Радищев, А. Герцен, Н. Чернышевский.

Новый этап в планировании начался в СССР с середины 60-х годов, когда был взят курс на возрастание роли инициативы и самостоятельности на местах при сохранении директивного управления по основным параметрам деятельности. Такое изменение было продиктовано объективными обстоятельствами: достигнутый уровень социально-экономического потенциала общества требовал демократизации страны (в пределах возможного для правящей партии), в том числе в сфере экономики, включая планирование. В данном случае хорошо просматривается, как субъективное в предрасположениях вынуждено оперировать объективным. Расширение инициативы на местах и повышение стимулирующей роли плановых показателей преследовало одну цель — полнее учесть особенности условий деятельности предприятий разных отраслей, работающих в разных регионах. Однако при новом по-

рядке планирования по-прежнему сохранялась ведущая роль централизованного диктата.

Государственное планирование в СССР в значительной мере опиралось на прогнозирование. Так, на основе прогнозов природных ресурсов, научно-технического прогресса, демографических и социальных сдвигов составлялись экономические прогнозы воспроизводства рабочей силы, уровня жизни населения, производственных фондов, темпов экономического роста, структурных изменений в межотраслевых связях, размещения производительных сил и др. Прогнозирование на уровне предприятия носило в основном генетический характер, то есть экстраполировало существующие тенденции на будущее.

Знаменательным событием в практике прогнозирования и планирования было создание единого для социалистического лагеря органа — Совета экономической взаимопомощи (СЭВ), который занимался вопросами координации планов разных стран, входивших в его состав, а также интеграцией национальных экономик, разработкой мер по развитию и укреплению их сотрудничества и взаимопомощи.

Обобщая богатый опыт народно-хозяйственного планирования СССР, следует отметить не только несомненные преимущества, но и недостатки планового хозяйства в масштабах государства.

Преимуществами планового хозяйства следует считать:

- взаимосвязь в планах социальных и экономических аспектов развития общества;
- концентрация сил на выполнении приоритетных направлений деятельности;
- комплексный подход к решению проблемы;
- учет возможностей непрерывного перспективного и текущего планирования;
- сочетание отраслевого и территориального подходов;
- попытки сбалансирования использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Плановая система страны создавалась в надежде избежать ошибок, присущих рыночной экономике. В действительности же обнаружилось, что при плановой системе не только не уменьша-

ется их число в стремлении достичь сбалансированности, но они становятся более частыми и более серьезными.

К недостаткам централизованного планирования следует отнести:

- слабый учет естественных законов и тенденций развития товарно-денежных отношений;

- возрастание роли плана как самоцели деятельности по принципу «план любой ценой», своего рода фетиш плана над экономическими отношениями;

- отсутствие поля для маневренности действий предприятий разных регионов и негибкость сложившейся системы планирования;

- методологическая слабость планирования, не учитывающего резервы, инициативу, разнообразие и многообразие микроуровня;

- забвение отдельных сторон жизни, признанных правящей партией неперспективными, например, кибернетики, генетики;

- значительная трата сил, времени и средств на разработку, согласование, утверждение, уточнение и поддержание стабильности плановых показателей.

Опыт государственного планирования СССР в целом доказал нежизнеспособность централизованного планирования. Тем не менее его преимущества не остались незамеченными другими странами мира. Некоторые экономисты, в том числе зарубежных стран, продолжают высказывать мнение о преимуществах и недоиспользованных возможностях такого планирования. Защитники этой точки зрения исходят из того, что сложная индустриальная цивилизация порождает проблемы, неразрешимые без вмешательства центра. Они считают, что если не будет централизованного координирующего органа, то общественная жизнь может превратиться в хаос. Поэтому не исключено, что различные страны еще не раз будут возвращаться к возможностям централизованного планирования, но формы директивного государственного планирования, конечно, будут иными, продиктованными новым витком развития.

Уже сейчас предпринимаются попытки предварительного согласования экономических интересов как на уровне отдельных

предприятий, так и на уровне самых крупных из хозяйствующих субъектов — государств в рамках регулирования отдельных социально-экономических аспектов деятельности.

§ 3. Современные тенденции прогнозирования и планирования

Признанной научной позицией является точка зрения о том, что, во-первых, на уровне компании можно и нужно применять прогнозирование и директивное планирование, во-вторых, на уровне государства можно применять прогнозирование, индикативное планирование и программирование.

Многолетний мировой и отечественный опыт показывает, что директивное планирование эффективно может осуществляться только на уровне отдельных компаний, предприятий и организаций, что связано с некоторыми особенностями процесса внутрифирменного планирования, который:

- составляется как задание частного владельца, несущего полную ответственность (вплоть до финансовой несостоятельности) за достижение успеха;
- осуществляется в условиях гарантированной законом свободы выбора партнеров по сделкам и согласования с ними цены продажи;
- постоянно проверяется спросом покупателей;
- разрабатывается тогда, когда вся существующая по вопросу социально-экономическая информация может быть собрана и осмыслена тем лицом, которое принимает решения и полностью отвечает за их рациональность.

В то же время указанные особенности практически не проявляются в масштабе страны. Государственное централизованное планирование бывает полезно лишь в условиях особых периодов, когда рыночные законы, в частности влияние конкуренции, не могут нормально функционировать. Существует два способа координации экономической деятельности: централизованное руководство, сопряженное с принуждением, и добровольное со-

трудничество индивидов. Для рыночной экономики характерен второй способ.

Необходимо учитывать, что главное в прогнозе и плане — это точность отражения в них объективной жизни, в том числе разнообразных ее проявлений. Но мы знаем, что экономическая среда постоянно испытывает влияние множества различных взаимодействующих и исключаящих друг друга факторов, и все усилия должны быть направлены на непрерывное приспособление объекта хозяйствования к изменяющимся условиям работы. Таким образом, если для прогноза по причине его вероятностного характера это не страшно, то план это же самое может привести к краху. Прогнозы и планы разрабатываются с опережением событий, но их действенность (обоснованность) зависит от степени соответствия этим событиям. В рыночной экономике прогнозируемость событий довольно низкая из-за того, что явления носят стохастический характер. Поэтому прогнозы и планы, принятые с учетом прошлой информации, должны уточняться при изменении условий существования.

В условиях же государственного планирования обязательно возникает диктат центра. Разнообразие точек зрения уступает место единообразию. Но единообразию экономических планов означает крах конкуренции. Таким образом, централизованное экономическое планирование в рамках рыночной экономики является нецелесообразным.

Другое дело индикативный (рекомендательный) план или прогноз, который имеет вероятностный характер. Возрастание роли индикативного плана и прогноза в масштабах страны продиктовано усложнением экономических отношений, объективными потребностями увеличивающихся масштабов экономики, когда нужны координирующие действия центра. Индикативный план и прогноз государства в отличие от директивного плана не оказывают влияния на движущие силы рынка — свободу действий, ответственность и конкуренцию. Поэтому они могут рассматриваться как средство достижения динамичности экономической жизни.

В экономически развитых странах прогнозирование обычно бывает двух форм: централизованное (Канада, Швейцария и др.) и децентрализованное (США, Германия и др.).

Так, в США в аппарате президента имеется статистико-политический отдел, который готовит прогнозные сводки для главы государства. При американском конгрессе функционирует Бюро оценки последствий научно-технического прогресса. Здесь имеются учреждения, оказывающие консультационно-информационные услуги, создано множество специализированных учреждений (отделов) по разработке прогнозов. В стране господствует практика контрактных заказов на прогнозы для правительственных учреждений или частных корпораций. Кроме того, в некоторых штатах с 70-х гг. созданы специальные комиссии и центры для разработки комплексных долгосрочных прогнозов развития штатов. Зарубежная практика активно использует советский опыт планирования. Считается, что именно государственное вмешательство путем определенной достройки регулирующих институтов рынка может поправить положение. Так, в экономике организация институтов и соответствующая политика государства могут сократить время достижения целей социально-экономического развития страны. Поэтому в настоящее время многие государства активно используют прогнозирование, бюджетирование, программирование и контрактацию (госзакупки на контрактной основе). Лидером среди стран, уже имеющих большой опыт прогнозирования и программирования на уровне государства, является Япония. Еще в 1961 году эта страна приняла «Десятилетний план удвоения национального дохода». План представлял собой среднесрочные и долгосрочные прогнозы народно-хозяйственных показателей, которые использовались для обоснования бюджетов, и на их основе определялись налоговые поступления. С тех пор в Японии постоянно разрабатываются общенациональные планы. Каждый из них имеет основную концепцию, то есть главную идею или систему целей. Так, основной концепцией первого плана комплексного развития территорий страны было создание «полюсов роста» в районах, удаленных от главных промышленных агломераций. В третьем комплексном плане страны основной концепцией было

«интегрирование расселения». Четвертый комплексный план, рассчитанный до конца XX в., отражал общие цели развития во всех областях жизни.

Во Франции в X индикативном плане страны, рассчитанном на 1989–1992 гг., были установлены следующие шесть главных направлений развития:

- укрепление национальной валюты и обеспечение занятости населения;
- образование;
- научные исследования;
- социальная защита населения;
- обустройство территорий;
- обновление государственных служб.

Каждое направление (цель) получило статус государственной программы и обеспечивалось системой финансирования.

В ЕС с 1962 г. составляются кратко- и среднесрочные программы хозяйственного развития региона, на основе которых готовятся рекомендации для национальных экономик.

Страны мира в основном применяют индикативное, то есть рекомендательное, планирование (ИП). За прошедшие три десятилетия в развитии индикативного планирования отмечено три этапа. На первом этапе планирование носило конъюнктурный характер, на втором — структурный и на третьем — стратегический характер.

В настоящее время экономически развитые страны имеют соответствующие службы, занимающиеся вопросами планирования на уровне государства. Во Франции это Генеральный комиссариат по планированию, в Канаде — Экономический совет, в Японии — Экономический консультационный совет, в Нидерландах — Центральное плановое бюро.

По мере интернационализации рынков различных стран увеличивается опасность паралича кредитно-финансовой системы, в том числе за счет скоординированных действий крупных спекулянтов. Чтобы противостоять этому, применяются различные меры предупреждения, в том числе путем проведения активной политики в области экономической жизни общества.

В перспективе развитие прогнозирования и планирования, по мнению специалистов, будет характеризоваться, во-первых, усилением роли планирования после периода либерализации экономик капиталистических стран; во-вторых, технологической и институциональной модернизацией экономики России, которая должна начаться после кризиса.

Прогнозы и планы широко используются также на уровне предприятия. Многие компании, и не только крупного бизнеса, регулярно выполняют экономические расчеты на будущее. Развитие экономических отношений и рост экономического потенциала стран усиливают роль внутрифирменного планирования. Корпоративная и государственная собственность определяют необходимость единой статистической отчетности в мире, планирования с учетом выплаты дивидендов и минимального уровня эффективности. Кроме того, выполнение межфирменных соглашений и государственных заказов обуславливают организационные требования к компании вообще и к планированию в частности. Работа по договорам требует стабилизации хозяйственной деятельности, надежности и взаимосвязи перспективной и текущей деятельности компании, согласованной со множеством партнеров по бизнесу, различными субподрядчиками, а также ориентации на выбранный сегмент рынка, что требует хорошего знания маркетинга. Эти факторы во многом определяют современную организацию внутрифирменного планирования. Ключом к пониманию задач, организации и методики планирования внутри компании является ее организационная структура.

У российских предприятий с переходом на рыночные отношения происходит сближение подходов, применяемых в отечественной практике планирования, с практикой зарубежных компаний.

К особенностям современной практики внутрифирменного планирования в условиях рынка относятся:

- дифференциация функций планирования;
- повышение сложности плана;
- учет требований маркетинга;
- значительный объем элементов перераспределения ресурсов.

Критерием эффективности внутрифирменного планирования выступает степень использования плана в реальной хозяйственной жизни как руководства к действию, степень соответствия плана реальным условиям. Поэтому в настоящее время планирование компании представляет собой непрерывный процесс, направленный на адаптацию временных решений, относящихся к будущему, с учетом постоянного обновления информации о состоянии дел компании и условиях ее деятельности.

Крайне важной является адаптация плана, которая зависит от выбора момента принятия планового решения. Затягивание этого момента ради сбора и учета полной информации может привести к замедлению и потере времени. Поэтому необходим выбор времени принятия планового решения, а затем разработка процесса его адаптации с учетом вновь поступающей информации.

В настоящее время в практике составления плана компании нет четких правил. Здесь все определяется здравым смыслом. Но обычно началу планирования предшествуют два отдельных этапа. На первом, предварительном этапе определяются реальные задачи компании, их возможные параметры и выявляются необходимые ресурсы. На втором этапе подтверждается реальность поставленных задач, происходит уточнение данных, а также определяются конкретные методы и способы их достижения. Любой план компании имеет свои особенности. Так, составление оперативного годового плана по сбыту (продаже) может включать такие э т а п ы:

- определение общих принципов;
- выбор методов достижения целей, которые разрабатываются и осуществляются в дальнейшем соответствующими службами (отделами, подразделениями). Службы контроллинга разрабатывают конкретные способы и меры осуществления принципов планирования;
- расчеты экономического эффекта, которые выполняются соответствующими службами компании совместно с экономическим отделом.

Все большую популярность в зарубежных компаниях приобретает **контроллинг** — планирование, которое характеризуется обращением к будущему. Контроллинг позволяет посредством

экономических категорий анализировать, прогнозировать и корректировать деятельность компании по достижению поставленных целей, выделять и учитывать интересы сторон.

Формирование задач отдела контроллинга организации могут быть раскрыты в процессе декомпозиции задач принятия решений «от ветвей к корню» (известная концепция планирования на основе «дерева целей»). Многие компании, предприятия и организации сталкиваются со схожими сложностями:

1. Отсутствие оперативной информации о производственных процессах требует внедрения на предприятии системы производственного учета.

2. Высокий уровень накладных расходов в общей сумме затрат заставляет заниматься выявлением мест возникновения «ненужных» затрат.

3. Излишне большая величина незавершенного производства влечет необходимость разработки системы управления заказами.

4. Отсутствует эффективный механизм контроля над деятельностью службы закупок. Имеется лишь эпизодический контроль со стороны руководства организации. Это обуславливает необходимость разработки организационно-экономического механизма, позволяющего контролировать уровень цен на закупаемые материалы.

5. Накладные расходы планируются на предприятии по факту предыдущего периода. Это требует внедрения процесса бюджетирования.

6. Используемая система показателей недостаточна для управления предприятием. Следовательно, необходима разработка системы показателей финансово-хозяйственной, производственной и социальной деятельности предприятия.

7. У руководства предприятия отсутствует системное представление о деятельности предприятия. Для принятия обоснованных решений по управлению предприятием необходимо создание аналитической службы поддержки принятия таких решений.

Для решения перечисленных актуальных сложностей компании необходимо принимать управленческие решения на основе принципа «от ветвей к единому корню», который реализуется

именно в контроллинге. Вполне очевидно, что «ветви» декомпозиции направлены одному «корню», и этот «корень» описывает задачи планирования и принятия решений, решаемые контроллингом.

Таким образом, корпоративное финансовое планирование и прогнозирование есть неотъемлемая часть системы управления финансами предприятия, позволяющая финансовым менеджерам обеспечить предприятие необходимыми ресурсами, определить наиболее эффективные способы достижения поставленных целей, выявить существующие резервы и возможности повышения финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности.

В процессе финансового планирования задаются основные показатели будущей деятельности, определяются основные источники финансовых ресурсов и объекты их вложения, определяется потребность в дополнительном финансировании.

Наиболее важными элементами корпоративного финансового планирования и прогнозирования являются:

- прогнозирование будущих объемов реализации;
- расчет порога рентабельности;
- определение потребности в дополнительном финансировании;
- планирование будущих денежных потоков;
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов;
- разработка прогнозных смет и бюджетов различных уровней.

На предприятиях составляют стратегические (генеральные), текущие и оперативные планы. Для учета возможных факторов неопределенности и связанного с ней риска рекомендуется готовить несколько вариантов финансовых планов: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Финансовое прогнозирование лежит в основе финансового планирования. Оно опирается на результаты маркетинговых исследований, SWOT-анализа, анализа общей экономической ситуации на национальном и мировом рынках. Будущий прогноз продаж является отправной точкой и наиболее сложным элементом всего процесса планирования.

Корпоративное финансовое планирование направлено на решение следующих задач: конкретизацию перспектив развития бизнеса в систематизированной последовательности количественных и качественных показателей; осуществление контроля за финансовым состоянием предприятия; выявление резервов увеличения доходов предприятия и способов их мобилизации.

§ 4. Вопросы государственного финансового и социально-экономического планирования

Государственное финансовое планирование призвано обеспечивать следующие общенациональные цели:

- непрерывность воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования;
- определение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов в рамках национальной финансовой системы;
- обеспечение соблюдения государственных интересов в согласованности с интересами внутренних и иностранных инвесторов и кредиторов;
- осуществление контроля за состоянием финансовой политики государства и государственной социально-экономической политикой.

Современные методы прогнозирования и планирования опираются на развитый математико-статистический инструментарий. Широко применяются методы оптимального программирования и исследования операций.

К сожалению, многие российские предприятия предпочитают вовсе не составлять планы, так как в условиях нестабильности и несопоставимости данных трудно достичь точности расчетов, тем более на длительную перспективу. Кроме того, ощущается недостаток специалистов, знакомых с теорией рыночного планирования и имеющих практический опыт плановой работы в условиях рыночных отношений.

Особое место при формировании государственной финансовой и социально-экономической политики имеет **сводное фи-**

нансовое планирование. Объектом сводного финансового планирования являются фонды денежных средств. Финансовым планированием обеспечивается сбалансированность народно-хозяйственных, межотраслевых пропорций, определяются пути рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На общегосударственном и территориальных уровнях сводное государственное финансовое планирование обеспечивается системой финансовых планов, которые увязываются с материальными и трудовыми балансами в стоимостном выражении. Каждый финансовый план решает задачи организации и управления финансами в конкретном звене управления.

В систему государственных финансовых планов входят:

- 1) перспективные финансовые планы;
- 2) сводные финансовые балансы, составляемые на общегосударственном и территориальных уровнях управления.

Перспективное финансовое планирование осуществляется на всех уровнях власти в целях: обеспечения координации экономического и социального развития и финансовой политики; прогнозирования объемов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых мероприятий; прогнозирования финансовых последствий реформ, программ; определения возможности реализации различных мер в области финансов.

Перспективный финансовый план, разрабатываемый на основе показателей прогноза экономического и социального развития государства, содержит данные о возможностях бюджета по мобилизации доходов и финансированию расходных статей бюджета. Этот план составляется на три года по укрупненным показателям бюджета и ежегодно корректируется на показатели уточненного прогноза социально-экономического развития государства.

Основные разделы и показатели государственного бюджета Российской Федерации, порядок его разработки и утверждения закреплены законодательно в Бюджетном кодексе РФ. Платформу государственного бюджетного планирования составляет бюджетная классификация, которая включает:

- 1) классификацию доходов бюджетов РФ;

- 2) функциональную классификацию расходов бюджетов РФ;
- 3) экономическую классификацию расходов бюджетов РФ;
- 4) классификацию источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов РФ;
- 5) классификацию источников внешнего финансирования дефицита федерального бюджета;
- 6) классификацию видов государственных внутренних долгов РФ, субъектов РФ, муниципальных образований;
- 7) классификацию видов государственного внешнего долга РФ и государственных внешних активов РФ;
- 8) ведомственную классификацию расходов федерального бюджета.

Доходы бюджета — это денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством в распоряжение органов государственной власти соответствующего уровня.

Разработка проекта бюджета включает две стадии — подготовительную и конкретно-адресную.

После рассмотрения проекта бюджета, традиционно — в нескольких чтениях проект поступает в Совет Федерации РФ и только после одобрения сенаторами — к Президенту РФ.

Важное место в бюджетном процесс занимает прогнозирование объема, структуры и распределения ссудного фонда, базовыми источниками которого в Российской Федерации являются:

1. Амортизационный фонд.
2. Оборотные производственные фонды.
3. Фонды обращения.
4. Сбережения населения.
5. Государственные сбережения.
6. Сбережения частного корпоративного сектора.
7. Прочие фонды.

Прогнозирование общего объема ссудного фонда согласовываются с:

- 1) основными параметрами социально-экономического развития страны (ВВП);
- 2) основными параметрами государственного бюджета;

- 3) размерами накоплений прошедших лет;
- 4) национальным доходом;
- 5) сбережениями населения;
- 6) денежными средствами и безналичными расчетами;
- 7) разделами и показателями кредитных планов РФ и ЦБ РФ.

Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий Российской Федерации основано на стратегиях развития отдельных отраслей и регионов, составляемых и актуализируемых в соответствии с волатильностью внешнеэкономической конъюнктуры.

Стратегия экономического развития регионов — это система мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных задач социально-экономического развития государства с учетом рационального вклада регионов в решение этих задач, определяемого реальными предпосылками и ограничениями их развития.

Цикл стратегического планирования экономического развития регионов структурно включает в себя:

1. Определение целей развития.
2. Анализ внешней среды развития региона.
3. Определение сильных и слабых сторон региона.
4. Использование имеющихся и создание новых местных преимуществ.
5. Разработка концепции развития.
6. Разработка плана конкретных действий и осуществление стратегии.
7. Анализ эффективности и результативности, корректировка целей и методов их достижения.

Планы стратегического развития региона служат основой для разработки программ социально-экономического развития. Такие программы составляются по основным сферам деятельности человека с учетом разумных соотношений государственного регулирования и рыночных отношений. Программы обычно содержат целевые проекты и поэтапные планы их реализации.

При составлении программ развития регионов необходимо соблюдать следующие принципы:

- переориентация деятельности всех структур на развитие человека и создание условий достойной жизни, повышения уровня и качества жизни, изменение ее к лучшему;
- постановка целей и определение задач, которые необходимо решить, чтобы обеспечить достижение цели;
- выбор критериев и показателей развития человека, создание условий достойной жизни, повышение ее уровня и качества;
- выявление потенциала и ресурсов для решения поставленных задач и достижения цели;
- выбор основных направлений и ориентиров движения в процессе достижения цели.

Важное значение для международного позиционирования государства имеет планирование и прогнозирование внешнеэкономических связей РФ.

Внешнеэкономические связи — это комплексная система разнообразных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики.

Методика прогнозирования внешнеэкономических связей России в долгосрочной перспективе была составлена в ЦВЭИ Института РАН. В ней были предусмотрены прогнозные периоды с 2005 по 2010, с 2011 по 2025 и с 2015 по 2035 гг. В каждом из этих периодов выделены факторы, оказывающие преимущественное влияние на внешнеэкономические связи РФ с другими странами, ключевые для российской экономики параметры мирового финансового рынка (курсы валют, процентные ставки); товарно-сырьевого рынка (цены на углеводороды) и другие.

Методика позволяет осуществлять прогнозирование как внешней торговли России в целом в разрезе по товарным группам и геоэкономическим направлениям, так и отдельно по федеральным округам в обоих разрезах. Базой для прогнозирования является таможенная статистика России. Методика предполагает четкую разбивку на два сценария развития внешнеэкономических связей: инерционный, предусматривающий экстраполяцию тенденций, преобладающих во внешнеэкономических связях нашей страны, и инновационный, учитывающий новые факторы, способные качественно изменить структуру внешней торговли РФ.

Главное назначение государственного прогнозирования имеет для формирования предсказуемых финансовых, социально-экономических и всех других условий в национальной экономике, что, в свою очередь, позволяет прогнозировать и планировать темпы экономического роста (традиционно — с применением производственной функции и акселеративных мультипликаторов). Одним из наиболее востребованных потребителей такого рода прогнозов выступают, разумеется, инвесторы — как внутренние, так и внешние — институциональные, межгосударственные, международные.

Стимулирование экономического роста, на которое направлено формирование планов и прогнозов, состоит в качественном и количественном изменении результатов национальной экономики. Экономический рост реализуется в широком спектре критериев как в физических, так и в стоимостных.

Отличительной чертой планирования и прогнозирования на основе производственной функции является анализ экономического роста в динамике на основе прогноза изменения стоимостей и доступных для государства количества факторов производства, способных обеспечить выпуск продукции в необходимых объемах. Использование производственной функции позволяет, во-первых, установить влияние каждого фактора производства на экономический рост; во-вторых, определить уровень воздействия экстенсивных и интенсивных факторов на развитие производства; в-третьих, выявить долю НТП в экономическом росте за счет интенсивных факторов. Особенностью отечественного прогнозирования с применением производственной функции является планирование возможностей снабжения внутреннего рынка импортными средствами производства, а значит — предвидение инструментов регулирования стоимости национальной валюты.

Демографическое прогнозирование

Особое место в государственном планировании и прогнозировании занимает прогнозирование динамики основных демографических процессов: рождаемости, смертности, миграции населения.

Демографический прогноз — это научно обоснованное предвидение основных параметров движения населения и будущей де-

мографической ситуации: численности, возрастно-половой и семейной структуры, рождаемости, смертности, миграции.

Основными методами демографического прогнозирования являются методы, основанные на применении математических функций (экстраполяционный и аналитический методы); метод передвижки возрастов (или метод компонент).

Основу методов, основанных на применении математических функций, составляет прогнозирование численности населения небольших территорий (например, регионов той или иной страны), особенно тех, для которых не существует надежной демографической статистики.

Аналитический метод основан на исторических тенденциях демографической динамики: осуществляется подбор функции, наиболее близко ее описывающей, и адаптация аргументов функции под конкретные условия поставленной задачи прогнозирования.

Разумеется, математические методы позволяют получить прогноз не только общей численности населения, но и тенденций динамики.

Учитывая, что на протяжении весьма длительного времени наблюдается сокращение численности населения в большинстве регионов Российской Федерации, то целесообразным, и даже предпочтительным математическим методом прогнозирования может быть использование *экспоненциальной функции*.

Экстраполяционный метод применяется в условиях отсутствия резких колебаний рождаемости, смертности и миграции и позволяет с достаточной точностью прогнозировать динамику этих параметров.

Метод компонент, в отличие от экстраполяционного и аналитического, позволяет получать не только общую численность населения, но и его распределение по гендерному признаку и возрасту, поскольку суть метода компонент заключается в «отслеживании» движения отдельных когорт во времени в соответствии с заданными (прогнозируемыми) параметрами рождаемости, смертности и миграции.

Обоснованность и точность демографического прогноза зависит от точности оценки исходного населения и от аргументиро-

ванности предвидения будущих параметров рождаемости, смертности и миграции. В итоге на каждый прогнозный период (годы, квартал) получают как общую ожидаемую численность населения, его гендерно-возрастную структуру, а также коэффициенты динамики рождаемости и смертности.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. В чем состоит предмет, объект и субъект финансового планирования?
2. Какое практическое значение имеет деятельность по планированию и составлению прогнозов?
3. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового планирования.
4. Дайте определение планированию и прогнозированию. Определите их взаимосвязь и отличия.
5. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового прогнозирования.
6. Дайте определение и интерпретацию понятиям «предсказание» и «предуказание». В чем их принципиальные отличия применительно к финансовому планированию и прогнозированию?
7. Каковы практические возможности применения предуказания в финансовом планировании и прогнозировании?
8. Раскройте экономическую сущность директивного и индикативного планирования. Определите доминирующие сферы их использования.
9. Сформулируйте особенности современной практики внутрифирменного бизнес-планирования в условиях рынка.
10. Раскройте принципы финансового планирования.
11. Раскройте сущность методов финансового планирования.
12. Каковы классификационные принципы финансового планирования?
13. Какие системы финансового планирования существуют?
14. Каковы цели и задачи финансового планирования?
15. Перечислите виды финансовых планов.

16. Раскройте последовательность стадий финансового планирования.

17. Назовите принципы и методы финансового планирования.

18. Охарактеризуйте процесс составления финансового плана.

19. Что такое финансовое прогнозирование?

20. Охарактеризуйте базовые понятия и термины финансового прогнозирования.

21. Перечислите классификационные критерии прогнозов.

22. Какие типы финансового прогнозирования вам известны?

23. Дайте краткую характеристику государственному прогнозированию.

24. Какие основные параметры прогнозируются на уровне государственного прогнозирования?

25. Кратко охарактеризуйте бюджетный процесс в РФ.

26. Опишите особенности демографического планирования и прогнозирования.

27. Какие параметры принято прогнозировать в демографической сфере?

28. Для каких целей используется производственная функция в прогнозировании?

29. Какие виды и методики государственного прогнозирования используются в практике этого процесса?

Глава 2.

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

§ 1. Сущность и классификация прогнозов

Общая характеристика прогнозирования предполагает знание особенностей этого процесса:

— Прогноз является следствием действительности как единого целого, а будущее, отраженное в прогнозе, — это результат сложного комплекса причин и условий. В прогнозе отражаются реальные условия и противоречия, обуславливающие изменение прогнозируемого явления. Прогноз — это итог выводов, эмпирических данных и обоснованных предположений; представляет аргументированное заключение о направлениях развития в будущем.

— Вероятность возникновения будущего как следствия реальных событий имеет элемент случайности. Случайность рассматривается как внутренняя закономерность явлений. Поэтому прогноз должен иметь оценку степени вероятности наступления события.

— Прогноз, обладающий потенциалом будущего, испытывает влияние различных признаков действительности или моделирует эти признаки. При отсутствии изученных закономерностей развития для прогноза используется гипотеза о закономерностях.

— Для составления прогноза необходимы научные исследования количественного и качественного характера, включая количественную оценку на будущее.

— Прогноз является ориентиром для планирования; обуславливает исследовательскую основу для подготовки плана.

— Прогноз носит вариантный характер и является многовариантным.

— Временные и пространственные горизонты прогноза зависят от сущности рассматриваемого явления; он удобен как итеративный, то есть повторяющийся и непрерывный процесс.

— При разработке прогноза не ставятся конкретные задачи и исключается детализация.

— Точность прогноза проверяется временем.

— При разработке прогноза от специалиста требуется соблюдение объективности и научная добросовестность и не допускается субъективизм в оценке прошлого, настоящего и будущего.

Таким образом, **финансовое прогнозирование** следует рассматривать как систему научных исследований количественного и качественного характера, направленных на выяснение тенденций развития финансово-экономических отношений и поиск оптимальных решений по достижению целей этого развития.

Соответственно, **финансовый прогноз** — это научно обоснованное суждение о возможных вариантах финансового состояния хозяйствующего субъекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этого состояния. Такое суждение хотя и носит вероятностный характер, но все же обладает определенной степенью достоверности.

На практике финансовый прогноз предстает собой форму документа, фиксирующего возможную степень достижения тех или иных целей субъекта хозяйствования в зависимости от способа будущих действий. Особенностью финансовых, как и всех других прогнозов, является **вариативность** или **сценарность** его формирования — прогнозы составляются, исходя из внешней конъюнктуры: пессимистические, оптимистические и реалистичные.

Назначение финансового прогноза выражается в его функциях, к которым традиционно относят:

— анализ финансовых, социально-экономических и научно-технических процессов и тенденций, объективных причинно-следственных связей этих явлений в конкретных условиях,

в том числе оценку сложившейся ситуации и выявление трендов ее развития;

— оценку этих трендов и тенденций в будущем; предвидение новых финансовых и социально-экономических условий и задач, требующих разрешения;

— выявление альтернативы развития в перспективе; накопление финансово-экономической информации и проведение расчетов для обоснования выбора и принятия оптимального управленческого решения.

Следует еще раз отметить, что финансовый прогноз не является самоцелью, а служит средством достижения эффективного хозяйствования, которое осуществляется по законам рыночной экономики, то есть носит вспомогательный характер.

В прогнозировании принято выделять понятия «объект» и «прогнозный фон». К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека. Прогнозным фоном называется совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

Сложилась определенная классификация финансовых прогнозов, то есть система их деления на классы согласно определенным признакам (критериям). Типовая классификация экономических прогнозов предусматривает их деление с учетом следующих критериев:

В соответствии с *проблемно-целевым критерием* различают прогнозы: поисковый и нормативный.

Поисковый прогноз — это прогноз определения возможных состояний явления в будущем. Он отвечает на вопрос: что вероятнее всего произойдет при условии сохранения действующих тенденций? Примерами такого прогноза являются прогнозы урожайности сельскохозяйственных культур, числа браков или разводов в обществе. Основным методом прогнозирования является экстраполяция.

Нормативный прогноз выполняется с целью определения путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. Например, со-

ставляется прогноз динамики потребления продуктов населением региона при имеющихся физиологических нормах потребления. Основным методом прогнозирования является интерполяция.

По критерию природы объекта выделяют прогнозы: социальные (в том числе демографические); ресурсные (природные, материальные, трудовые, финансовые); научно-технические (перспективы развития науки и техники и влияния этих достижений на экономику); общественных и личных потребностей (спрос, потребление отдельных товаров, потребности в объектах образования, здравоохранения, правопорядка, культуры и др.).

По критерию времени выделяют прогнозы: оперативные (до 1 мес.), краткосрочные (от 2 месяцев до 1 года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (от 5 до 15 лет).

По критерию сложности различают прогнозы сверхпростой, простой, сложный, сверхсложный. Эти прогнозы различаются наличием взаимосвязанных переменных в их описании: в сверхпростом прогнозе отсутствуют существенные взаимосвязи, в сверхсложном прогнозе — взаимосвязи тесные (с коэффициентом корреляции близким к 1).

По степени детерминированности объекта прогнозы могут быть детерминированными, то есть без существенных потерь информации в описании условий; стохастическими, в которых требуется учет случайных величин; смешанными, включающими характеристики двух вышеуказанных прогнозов.

По критерию характера развития объекта во времени различаются прогнозы дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени; аперiodические, для которых характерна непериодическая функция времени; циклические, для которых характерна периодическая функция времени.

По критерию количественной оценки различаются прогнозы интервальные (представлен результатом в виде доверительного интервала); точечные (представлен результатом в виде единственного значения характеристики объекта в будущем).

По критерию масштабности объекта различают прогнозы сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные.

§ 2. Методологические и методические основы прогнозирования

Для изучения любой учебной дисциплины необходимо знать ее методологию. Методология научного экономического предвидения включает совокупность принципов, приемов, методов и показателей, применяемых в процессе прогнозирования и планирования.

К основным **принципам прогнозирования** относятся:

Системность — требование взаимной увязки и соподчиненности объекта, фона и элементов прогнозирования.

Согласованность — необходимость согласования поисковых и нормативных прогнозов различной природы (признаков) и различного срока упреждения времени.

Вариантность — требование разработки вариантов прогнозов, исходя из вариантов прогнозного фона.

Непрерывность — требование корректировки прогноза по мере поступления новой информации об объекте прогнозирования.

Верифицируемость — потребность в достоверности, точности и обоснованности прогноза.

Эффективность — определяет необходимость превышения экономического эффекта от использования прогноза над затратами по его разработке.

Прием прогнозирования — это одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата при прогнозировании. В качестве примеров таких приемов можно назвать сглаживание или выравнивание динамического ряда, расчет средневзвешенного значения величин.

Метод прогнозирования — это способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза. Сово-

купность специальных правил, приемов и методов составляет **методику прогнозирования**.

К наиболее распространенным методам прогнозирования относятся:

Экстраполяция — это метод, при котором прогнозируемые показатели рассчитываются как продолжение динамического ряда на будущее по выявленной закономерности развития. По сути, экстраполяция является переносом закономерностей и тенденций прошлого на будущее на основе взаимосвязей показателей одного ряда. Метод позволяет найти показания ряда за его пределами. Экстраполяция эффективна только для краткосрочных прогнозов.

Например, необходимо составить прогноз продажи однородной продукции (муки 1-го сорта) в магазине на 11-й день его работы. Известно, что за прошедшие 10 дней работы объем продажи данной продукции составил (в килограммах):

1-й день	2-й день	3-й день	4-й день	5-й день	6-й день	7-й день	8-й день	9-й день	10-й день
2,5	2,8	2,0	2,4	2,3	2,9	2,7	2,2	2,3	2,8

Расчет: учитывая определенную стабильность потребления товара, составим прогноз продажи на основе его среднего объема реализации за день, то есть по формуле средней арифметической:

$$Q = \frac{Q_1 + Q_2 + Q_3 + \dots + Q_n}{n}, \quad (1)$$

где $Q_{1,2,3,\dots,n}$ — объем продажи товара за каждый день работы, т; n — число дней периода. Тогда $Q = (2,5 + 2,8 + 2,0 + 2,4 + 2,3 + 2,9 + 2,7 + 2,2 + 2,3 + 2,8) \div 10 = 2,49$ кг (или около 2,5 кг в день).

Таким образом, экстраполяция продажи однородной продукции в магазине показала, что на 11-й день работы, равно как и на 12-й и 13-й дни работы, продажа товара может составить 2,5 кг. Можно рассчитать среднюю ошибку прогноза по формуле:

$$\mu = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}} = 0,026, \quad (2)$$

где μ — средняя ошибка; σ — дисперсия, определяемая по формуле

$$\sigma = \frac{\sum (E - \bar{E})^2}{n} = \frac{0,81}{10} = 0,081(B). \quad (3)$$

Средняя ошибка прогноза составит 0,026 кг

Вывод. Прогноз ежедневной продажи муки составляет 2,5 кг, и при неизменности формирующих спрос данных может иметь отклонение $\pm 0,081$ кг.

При нормативном методе прогнозирования определяются пути и сроки достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели. Нормативный метод чаще применяется для программных или целевых прогнозов. Используются как количественное выражение норматива, так и определенная шкала возможностей оценочной функции.

В случае использования количественного выражения, например, физиологических и рациональных норм потребления отдельных продовольственных и непродовольственных товаров, разработанных специалистами для различных групп населения, можно определить уровень потребления этих товаров на годы, предшествующие достижению указанной нормы. Такие расчеты называют интерполяцией. **Интерполяция** — это способ вычисления показателей, недостающих в динамическом ряду явления, на основе установленной взаимосвязи. Принимая фактическое значение показателя и значение его нормативов за крайние члены динамического ряда, можно определить величины значений внутри этого ряда. Поэтому интерполяцию считают нормативным методом.

Метод экспертных оценок используется преимущественно в долгосрочных прогнозах. Прогнозирование осуществляется на основе суждения эксперта (группы экспертов) относительно поставленной задачи. Экспертом выступает квалифицированный специалист по конкретной проблеме, который может сделать достоверный вывод об объекте прогнозирования. Метод экспертных оценок чаще используется в тех случаях, когда трудно количественно оценить прогнозный фон, и специалисты делают это на основе своего понимания вопроса.

Метод аналогии предполагает перенос знаний об одном предмете (явлении) на другой. Такой перенос верен с определенной долей вероятности, так как сходство между явлениями редко бывает полным.

Различают аналогию историческую и математическую. *Метод исторической аналогии* основан на установлении и использовании аналогии объекта прогнозирования с одинаковыми по природе объектами, которые опережают прогнозируемые в своем развитии. *Метод математической аналогии* основан на установлении аналогии математических описаний процессов развития различных по природе объектов с последующим использованием более изученного и более точного математического описания одного из них для разработки прогнозов другого. Например, после исследования определенной модели можно сделать вывод, хотя и не окончательный, о системе.

Математическое моделирование означает описание экономического явления посредством математических формул, уравнений и неравенств. Математический аппарат должен достаточно точно отражать прогнозный фон, хотя полностью отразить всю глубину и сложность прогнозируемого объекта довольно трудно.

В финансовой науке используются **идеальные модели**. Наиболее совершенной идеальной моделью количественного описания социально-экономических и финансовых явлений являются математические модели, использующие числа, формулы, уравнения, алгоритмы, или графическое представление.

Для практических целей прогнозирования и планирования используется широчайший спектр специальных методов, применение которых позволяет получить высокоточные результаты: морфологический анализ; прогнозный сценарий; прогнозный граф и «дерево целей»; корреляционный и регрессионный анализ; метод группового учета аргументов; факторный анализ; теория распознавания образов; вариационные исчисления; спектральный анализ и др.

§ 3. Организация процесса прогнозирования

Организация процесса прогнозирования включает следующие составные элементы:

- 1) организацию системы (проекта);
- 2) порядок и последовательность работы;
- 3) систему привлекаемой информации;
- 4) исполнителей.

В зависимости от масштаба и целей прогнозирования различаются следующие **организации системы (проекта)**:

- мирохозяйственная система;
- государственная система;
- отраслевая система;
- региональная система;
- внутрифирменная система;
- межфирменный проект;
- прогнозирование отдельной сферы деятельности, явления, процесса развития, параметра или показателя.

Организация системы включает следующие составляющие, которые призваны оптимально обеспечивать решение задач прогнозирования: коллектив специалистов отдельного учреждения, компании, лаборатории, отдела, службы; технические и математические средства; методы, алгоритмы и эвристические программы; организационные мероприятия.

Коллектив специалистов, то есть исполнителей работы, может включать специалистов в сфере экономики, финансов, маркетинга, менеджмента, социологии, технологии и ряда других областей знаний. Их усилиями выполняется работа в соответствии с действующей методологией прогнозирования.

Порядок и последовательность работы как элемент организации прогнозирования определяется в зависимости от применяемого метода прогнозирования. Обычно эта работа выполняется в несколько этапов.

1-й этап — прогнозная ретроспекция, то есть установление объекта прогнозирования и прогнозного фона. Работа на первом этапе выполняется в такой последовательности:

- формирование описания объекта в прошлом, что включает предпрогнозный анализ объекта, оценку его параметров, их значимости и взаимных связей;

- определение и оценка источников информации, порядка и организации работы с ними, сбор и размещение ретроспективной информации;

- постановка задач исследования.

Выполняя задачи прогнозной ретроспекции, прогнозисты исследуют историю развития объекта и прогнозного фона с целью получения их систематизированного описания.

2-й этап — прогнозный диагноз, в ходе которого исследуется систематизированное описание объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью выявления тенденций их развития и выбора моделей и методов прогнозирования. Работа выполняется в такой последовательности:

- разработка модели объекта прогноза, в том числе формализованное описание объекта, проверка степени адекватности модели объекту;

- выбор методов прогнозирования (основного и вспомогательных), разработка алгоритма и рабочих программ.

3-й этап — проспекция, то есть процесс обширной разработки прогноза, в том числе расчет прогнозируемых параметров на заданный период упреждения; синтез отдельных составляющих прогноза.

4-й этап — оценка прогноза, в том числе его верификация, то есть определение степени достоверности, точности и обоснованности.

Указанная этапность является примерной и зависит от основного метода прогнозирования. Так, в случае применения экспертного метода состав этапов может меняться.

Каждый этап прогнозирования отличается своими задачами, методами и результатами. Деление на этапы связано со спецификой описания объекта, сбором данных прогнозного фона, построением поисковой и нормативной модели, верификацией прогноза. Особое место занимает предпрогнозная ориентация, которая служит задачам целеполагания, программирования, планирования, проектирования, то есть управления полученными прогнозными

данными. В ходе проспекции и оценки на основании предыдущих этапов решаются задачи прогноза и его оценка полученных прогнозных данных.

Система привлекаемой информации — третий элемент организации прогнозирования. Наличие полной и точной информации о прошлом, настоящем и будущем является залогом качества прогноза. Информационный массив, используемый в прогнозировании, представляет собой совокупность данных об объекте прогнозирования, приведенных в соответствие с задачами и методами прогнозирования. Здесь важна полнота исходной информации. Она определит степень обеспеченности прогнозирования достоверными данными. В информационном массиве учитывается количество информации, под которой понимается мера уменьшения неопределенности ситуации вследствие того, что становятся известными исходы другой ситуации.

Для выбора прогнозируемого решения рекомендуется выявлять уровень (кате­го­рию) надежности ожидания информации. Различают четыре категории надежности ожидания информации:

Категория 1 — надежные ожидания, то есть имеется полная и точная информация. Такая ситуация благоприятная, но редко встречающаяся.

Категория 2 — рискованные ожидания, то есть имеющаяся информация не является достаточно надежной. В таком случае рекомендуется выполнить расчет с целью определения ее отклонения от предполагаемой.

Категория 3 — субъективно ненадежные ожидания, то есть имеющаяся информация является неточной и ненадежной, но получить новую невозможно.

Категория 4 — объективно ненадежные ожидания. В этом случае говорят об отсутствии данных для оценки возможно реального развития события.

При прогнозировании может использоваться следующая информация:

- фактографическая, то есть содержащая фактические данные;
- экспертная, то есть содержащая экспертные оценки для достижения задач прогноза;

- научно-техническая;
- по переменной объекта прогнозирования, то есть по информации, содержащейся в значениях переменной.

Информация прогнозного фона должна учитывать происходящие сдвиги в окружающей среде, в том числе социально-экономические, технические, технологические, политические, а также факторы, оказывающие влияние на развитие объекта.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Сформулируйте понятие прогноза и раскройте его общую характеристику.
2. Перечислите основные функции финансового прогнозирования.
3. Сформулируйте понятия объекта прогнозирования и прогнозного фона. Укажите их различия и приведите примеры.
4. Раскройте типовую классификацию прогнозов.
5. Перечислите требования, предъявляемые к разработке отдельных элементов прогноза.
6. Раскройте сущность методов прогнозирования.
7. Перечислите элементы организации прогнозирования и раскройте их сущность.
8. Раскройте этапы последовательности организации процесса прогнозирования.
9. По какому принципу ранжированы категории информации для составления прогнозов?
10. В чем состоит суть нормативного прогнозирования?
11. Кратко охарактеризуйте метод экспертных оценок. В каких случаях он применяется?
12. Кратко охарактеризуйте метод аналогии. Для каких прогнозов он применяется?
13. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
14. Для каких целей в прогнозировании применяются идеальные модели?

Глава 3.

КОРПОРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

§ 1. Сущность корпоративного финансового планирования

Среди предпринимателей редко можно встретить человека, который пассивно наблюдает за происходящими событиями. Настоящий собственник всегда стремится реализовывать свои личные интересы посредством использования потребностей других людей. А это требует осознания целей деятельности и волевых усилий по их достижению. Поэтому на уровне субъекта хозяйствования процесс прогнозирования органично трансформируется в процесс планирования, при котором к пониманию объективных условий жизни добавляются субъективные факторы, отражающие интересы предпринимательства. Рациональное достижение субъективных факторов в бизнесе претворяется посредством планов.

План — это рабочий инструмент достижения цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

Исходя из данного определения, сформулируем *основные характеристики плана*:

- волевое и активное воздействие на будущее;
- отражение субъективного представления о будущем;
- является разновидностью управленческой деятельности;
- является дешифратором целевых установок;

- может использоваться для достижения любых целей, в том числе неправых или справедливых в понятиях отдельной группы людей;
- представляет собой числовую модель будущего развития;
- предполагает ответственность за осуществление будущего;
- отражает учет условий внешней среды хозяйствования, в том числе конъюнктуру рынка;
- учитывает возможности внутренней среды хозяйствования, в том числе имеющиеся ресурсы;
- должен быть реальным, то есть выполнимым;
- определяет представление о рациональном соотношении внешнего и внутреннего для субъекта хозяйствования;
- определяет порядок поведения для достижения лучших условий существования;
- является мотивированной схемой действий на будущее;
- является первопричиной мотивации персонала и оценки его работы;
- должен иметь резервы для форс-мажорных обстоятельств;
- может предусматривать меры ответственности для исполнителей;
- должен отражать интересы всех структурных подразделений компании;
- оформляется документально в письменной форме;
- является внутренним документом компании;
- может использоваться для установления контактов с партнерами и инвесторами, для чего обычно используется сокращенный вариант плана;
- утверждается руководством компании;
- должен быть достаточно стабильным по времени;
- должен иметь возможности корректировок и адаптации к новым условиям работы.

Планирование — это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Планирование представляет собой процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов достижения. Оно зачастую рассматривается как завершающий

этап прогнозирования, в процессе которого принимаются решения на основе выбора тех или иных альтернатив развития.

Планирование имеет как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам планирования относят стремление решить задачу рационально и с меньшими затратами; обдуманную подготовку к использованию будущих преимуществ среды хозяйствования; улучшение координации действий исполнителей; усиление коллективных возможностей приложения сил за счет совместных действий заинтересованных лиц; более рациональное использование ограниченных ресурсов; возможность контроля за событиями и определение проблем в деятельности.

Недостатками планирования считают невозможность отразить в плане все многообразие жизненных условий, особенно в сложно организованных системах; стабильность принятого решения, что может обернуться убытком при динамичных обстоятельствах бизнеса; необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Таким образом, план нельзя считать панацеей от всех бед. Его применение имеет ряд ограничений, которые, в свою очередь, обусловлены:

— неопределенностью, многомерностью и стохастичностью среды хозяйствования. Поэтому для исполнителя так важны: во-первых, поиск дополнительной достоверной (в том числе новой) информации и, во-вторых, прогноз и определение степени его вероятности;

— несовершенством законодательной базы страны;
— ограничениями по ресурсам;
— проблемами этического свойства, если в обществе не сформированы устои предпринимательской этики и отсутствует культура бизнеса.

Кроме того, возможно искажение роли планирования по следующим причинам: авторитарность руководства компании; субъективизм взглядов исполнителей; неточная и неполная информация; форс-мажорные обстоятельства; отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей; ошибки в экономических расчетах.

План деятельности должен быть выражен в письменной форме. Собственно, возможен мысленный и устный план как контур будущего. Но если план одного человека может быть у него в голове, то план нескольких лиц должен иметь вербальную форму, выраженную письменно, что необходимо для его лучшего понимания исполнителями. Кроме того, такой план в дальнейшем легче контролировать.

Поэтому с точки зрения удобства использования можно говорить о форме плана в виде набора обязательных документов; структуры, отражающей внутреннюю логику построения; перечня исполнителей с указанием их дифференцированных задач; перечня необходимых действий по осуществлению предусмотренных задач; сроков исполнения, указанных в соответствии с последовательностью необходимых действий; сметы расходов; расчета экономического эффекта как числового выражения поставленных задач.

Нельзя создать раз и навсегда единую рациональную систему планирования, как нельзя забыть о реалиях меняющегося мира. Поэтому качественный план требует периодического уточнения. Оно будет зависеть не только от новой информации, но и опыта, подготовленности и интуиции работников: руководства, экономистов-менеджеров. Чтобы план был действительно полезным, он должен выполнять роль помощника в управлении, но никак не главного действующего лица в бизнесе.

Таким образом, план — не цель, а возможное средство достижения цели. Это средство помогает улучшить будущее. Его действенность определяется объективным пониманием жизни и субъективными управленческими решениями, которые должны стать действиями по саморегуляции объекта хозяйствования ради достижения выбранных целей жизнедеятельности.

§ 2. Типы внутрифирменного планирования

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- 1) степень неопределенности в планировании;
- 2) временная ориентация идей планирования;
- 3) горизонт планирования.

Разберем их более подробно.

Степень неопределенности в планировании. В зависимости от степени неопределенности внешней среды системы планирования все организации можно разделить на два типа.

Первый — это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Этот тип систем планирования называют детерминированными системами.

Следовательно, события в таких системах имеют полную определенность: можно дать 100 %-ю гарантию, что если событие «А» произойдет, то произойдет и событие «Б». Если говорить о планировании на уровне предприятия в целом, то, конечно, нет, потому что всякое предприятие в рыночной экономике действует в условиях неопределенной, меняющейся среды. А вот текущее планирование и планирование на уровне подразделений обладают высокой определенностью и мощностью в предвидении результатов. Например, планирование производства.

Другой тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Системы планирования, которые не дают полной предсказуемости результата, называют вероятностными (стохастическими).

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие.

1. Планирование, основанное на системе жестких обязательств. Такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий.

2. Планирование под личную ответственность. Это планирование приемлемо для противоположной первому типу ситуаций — ситуации полной неопределенности. В этом случае менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой риск, возлагая всю ответственность на себя.

3. Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между

первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью деятельности компании, а с другой — учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

Временная ориентация идей планирования. Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования:

1. Реактивное (основанное на прошлом опыте).
2. Инактивное (основанное только на текущем опыте).
3. Преактивное (направленное в будущее).
4. Интерактивное (ориентированное на взаимодействие трех перечисленных выше типа планирования).

Реактивное планирование составляет основной метод реактивного планирования — это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблем, подавить ее или сдержать, и проблема исчезнет. Экономическая организация воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный хорошо налаженный механизм. Все происходящее в организации заранее известно. Управляться она должна «сверху вниз» при помощи личного авторитета высшего руководителя.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется «снизу вверх». Первоначально выявляются потребности нижних подразделений, которые оформляются в планах этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т. д. — до окончательного выбора и подготовки сводного проекта.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

1. Реактивное планирование рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов, вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого, называемый синергизмом.

2. Планирование проводится без достаточного учета объективных обстоятельств сегодняшнего дня и будущих изменений, не соблюдается принцип гибкости.

3. Реактивное планирование — это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия).

4. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

В свою очередь, преимущества реактивного планирования следующие:

1. Постоянное обращение к истории и прошлому опыту.

2. Сильное ощущение преемственности, охраняющее от необдуманных изменений.

3. Сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

Инактивное планирование опирается на существующее положение, не предусматривающее ни возвращения к прежнему положению, ни продвижения вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере как приемлемые. Удовлетворение настоящим — отличительная черта инактивизма.

Недостатки инактивного планирования следующие:

1) неспособность приспосабливаться к изменениям;

2) слабое использование творческого потенциала сотрудников компании, ограничение их служебной самостоятельности.

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Преактивное планирование применяется в основном на будущие изменения. Направлено на непрерывные изменения. Оно ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений.

Планирование осуществляется «сверху вниз»: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низких уровней управления и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

1) слабое использование накопленного опыта;

2) недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;

3) чрезмерное увлечение футурологией и новыми методами исследований.

Основным достоинством преактивного метода является адекватная оценка внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

Интерактивное планирование обладает двумя основными чертами:

— основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;

— предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации.

Цель интерактивного планирования — проектирование будущего. С ним связаны две основные особенности:

1) интерактивное планирование — это, скорее, идеальное построение, чем практическая модель менеджмента;

2) даже с теоретической точки зрения экономическая организация не может полностью контролировать свое будущее. Самое большое, на что она способна, — эффективно приспособиться к нему. Следовательно, способом отношения компании к своему будущему является не проектирование его, а адаптация, приспособление.

Горизонт планирования. В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на четыре вида (по мере убывания):

1) стратегическое планирование;

2) долгосрочное планирование;

3) среднесрочное планирование;

4) краткосрочное планирование.

Стратегическое планирование — комплекс действий, включающий исследование внешней и внутренней среды организации, определение возможных вариантов стратегии, составление стратегического плана. Стратегия — обобщенная модель дей-

ствий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Разработать стратегию компании — значит определить общие направления ее деятельности.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды от 10 до 15 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного, то есть стратегический план — это не просто функция времени, но и функция направления деятельности во времени.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом, бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного плана равнялся пяти годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды заставили многие компании сократить протяженность своих планов с 5 до 3 лет, соответственно 5-летние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное планирование — это разработка планов на 1–2 года (обычно краткосрочные планы — это годовые планы), краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимые для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Кроме трех указанных способов классификации, существует разделение типов планирования в зависимости от того, какое значение имеет тот или иной тип в процессе плановой деятельности. Отсюда планирование разделяют на два основных типа: стратегическое и тактическое.

§ 3. Классификация корпоративного финансового планирования

Необходимость планирования и прогнозирования деятельности хозяйствующих субъектов является одним из принципов организации финансов предприятий. Каждый вид плана решает свою задачу: стратегический план призван установить глобальную цель развития предприятия и определить необходимые инвестиции для ее достижения; бизнес-план определяет инвестиционную привлекательность проекта или идеи; бюджет предприятия — основной план развития на последующий финансовый год показывает, как будет развиваться предприятие в краткосрочном периоде.

Для успешной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики необходимо, чтобы все звенья планирования разрабатывались на каждом предприятии. К сожалению, проблема такова, что «культура планирования» на предприятиях России пока отсутствует.

Термин «планирование» можно рассматривать с макро- и микроэкономических позиций. С макроэкономической точки зрения «планирование» означает определение природы происхождения и теории развития компании. С микроэкономических позиций «планирование» — это умение прогнозировать будущее развитие предприятия и использовать полученные данные для улучшения финансового положения предприятия. Планирование в этом случае выступает функцией менеджмента.

Отсутствие системы корпоративного финансового планирования на предприятиях сопровождается обычно принятием ошибочных управленческих решений и, как следствие, снижается конкурентоспособность предприятия, нарушается координация действий между его подразделениями, уменьшаются возможности маневра на рынке производимых товаров и услуг.

Однако внедрение процесса планирования на предприятиях не означает быстрого решения всех проблем и тем более не является панацеей от всех бед. Как показали исследования английского специалиста по планированию Р. Финна, успех приносит лишь долговременный опыт планирования, который превышает два

года. Планирование создает стабильность в развитии предприятия и не приводит к резкому улучшению деятельности. Стабильный успех достигается лишь в условиях.

По мнению французского экономиста Бернара Коласа, планирование — это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения. Финансовое планирование — это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Таким образом, процесс планирования поддерживает потенциал предприятия на таком уровне, чтобы оно могло стабильно и экономически эффективно развиваться.

Характер и содержание плановой деятельности определяют основные принципы планирования: единство; участие; непрерывность; гибкость; точность.

В целях систематизации основных видов планирования на российских предприятиях рассмотрим классификацию планирования по разным признакам, используя комплексный подход к системе планирования в рамках реализации финансовой политики хозяйствующего субъекта бизнеса.

1. По продолжительности горизонта планирования:
 - долгосрочное;
 - среднесрочное;
 - краткосрочное.
2. В зависимости от целей предприятия:
 - стратегическое;
 - тактическое.
3. В зависимости от степени определенности развития внешней среды бизнеса:
 - в прогнозируемых условиях;
 - в условиях неопределенности.
4. В зависимости от объема и качества информации:
 - при достаточном объеме и качестве информации;

- при недостатке информации и низком качестве.
- 5. В зависимости от временной ориентации идей:
 - базирующиеся только на тенденциях прошлого;
 - ориентирующиеся только на будущее;
 - приспособливающиеся только к настоящему;
 - планирование, ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования.

Классификация раскрывает разницу между видами планирования, когда предприятие выступает в качестве «открытой» системы, планирование должно базироваться на конкретных принципах развития предприятия, определенных в рамках разработано политики. Это позволяет говорить о таких видах, как стратегическое и тактическое планирование.

В командно-административной, «закрытой» экономике планирование определялось длительностью горизонта планирования и подразделялось на долго-, средне- и краткосрочное.

Стратегическое планирование, таким образом, отличается от долгосрочного, поскольку в первую очередь оно связано с целями развития предприятия в конкретный период времени, а долгосрочное — определяет продолжительный период планирования.

Аналогичные различия касаются оперативного планирования, с одной стороны, средне- и краткосрочного — с другой.

Необходимо отметить, что стратегическое планирование бывает как долгосрочным, так и среднесрочным. Второй способ особенно характерен для российских предприятий, разрабатывающих стратегию на 3–5 лет. Зарубежные компании имеют план стратегического развития на 10–15 лет.

Тактическое планирование направлено на организацию распределения ресурсов для достижения стратегических целей. Тактическое планирование охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды времени. Если стратегическим планированием занимаются менеджеры высшего управленческого звена, то тактическое планирование может осуществляться менеджерами среднего и низшего звена.

Таким образом, стратегическое и тактическое планирование имеет следующие коренные отличия:

1. Стратегическое планирование отвечает на вопрос: «чего хочет добиться предприятие?», тактическое планирование — «как это сделать?»

2. Стратегическое планирование более субъективно, чем тактическое, так как оно зачастую базируется на системе экспертных оценок. Тактическое планирование основано на конкретной информации, количественно и качественно измеримой.

3. Тактическое решение менее подвержены риску, чем стратегические, поскольку первые касаются в основном внутренних проблем предприятия, поддающихся регулированию, а вторые — в основном внешних, на которые предприятие иногда не может влиять.

4. Тактические решения легче оценить в денежном выражении, чем стратегические.

Итак, стратегическое планирование как исходный пункт всей системы планирования на предприятиях предусматривает разработку главных целей и основных способов их достижения.

Стратегические мероприятия оцениваются в денежной форме. Полученная сумма представляет собой тот объем инвестиций, который необходимо вложить в предприятие для реализации стратегических целей.

Стратегические мероприятия подразделяются на инвестиционные проекты. Для каждого инвестиционного проекта необходимо составить бизнес-план, который покажет окупаемость инвестиций. После составления бизнес-планов стратегические мероприятия ранжирую по эффективности. Те проекты, которые быстрее окупаются и (или) имеют более высокие показатели рентабельности и ликвидности, внедряются в первую очередь.

Разработка бизнес-плана не подменяет составление бюджетов предприятия. В зависимости от типа источников финансирования бизнес-планы, могут быть двух видов: для внешнего инвестора и внутренний бизнес-план.

Бизнес-план для внешнего инвестора, которым может выступать коммерческий банк, инвестиционная компания, любое физическое или юридическое лицо, должен состоять из следующих раз-

делов: характеристика предприятия и проекта; план маркетинга; план производства; финансовый план.

Внутренний бизнес-план составляется в том случае, когда предприятие желает использовать часть своей прибыли в виде инвестиций в собственный бизнес. В этом случае из бизнес-плана исключается характеристика предприятия.

После обоснования эффективности инвестиций необходимо составить бюджет предприятия, то есть план его развития на последующий год с включением результатов стратегического планирования и бизнес планирования. Если сроки окупаемости проектов больше одного календарного года, то бюджеты составляются на несколько последующих финансовых периодов.

Бюджет предприятия, именуемый основным или общим, включает в себя два раздела: операционный бюджет; финансовый бюджет. Результатом операционного бюджета является бюджет прибыли (убытков) предприятия. Финансовый бюджет включает в себя инвестиционный бюджет, бюджет потока денежных средств, бюджетный баланс.

§ 4. Методология и принципы корпоративного финансового планирования

Процесс планирования осуществляется по своим внутренним законам согласно логике обоснования показателя, то есть в соответствии с методологией планирования. **Методология планирования** — это систематизированная совокупность основных принципов, методов и систем, применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, а также его мониторинга. Методология планирования как научная рекомендация по осуществлению процесса планирования не является раз и навсегда данной, неизменной. Она может совершенствоваться с появлением новых знаний в области экономики и планирования. Важное значение имеют принципы методологии планирования.

К основным **принципам** планирования относятся:

1. **Принцип единства**, то есть холизма, означает, что используемые в планировании показатели надо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости. Разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении единого вектора цели. Соблюдение принципа требует координации и интеграции действий служб и подразделений системы, отражаемых в соответствующих плановых показателях. Плановое изменение показателя-фактора обязательно вызывает плановое изменение зависимого показателя деятельности.

2. **Принцип непрерывности** определяет процесс планирования как непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму — третий и т. д. Принцип касается прежде всего планов различного периода: краткосрочный план является частью среднесрочного, а среднесрочный — долгосрочного. Такое понимание включает и связь планирования с прогнозированием, когда план есть производная от прогноза. Принцип также определяет кругооборот и последовательность этапов планирования. Однако их последовательность важна лишь для разработки отдельного показателя и календарного периода. Этапы планирования показателей разных планов в одной системе могут осуществляться как одновременно, так и различаясь по времени.

3. **Принцип гибкости** означает способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности и иметь определенные резервы. Принцип диктует наличие механизма изменения плановых величин, то есть их возможную корректировку для адаптации к изменившимся обстоятельствам бизнеса. Кроме того, гибкость в планировании означает наличие определенных резервов или «надбавок на безопасность», которые должны амортизировать результаты работы при ухудшении условий деятельности.

4. **Принцип точности** требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя. Обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе нормальным способностям и трудозатратам

исполнителей. Так называемый напряженный план, превышающий эту норму, не оставляет резервов на случай ухудшения обстоятельств, а так называемый заниженный план создает условия для необоснованного поощрения работников без должных усилий с их стороны. Необходимость детализации и конкретизации плана в долгосрочной перспективе выражена менее ярко, чем в краткосрочном периоде. Действие данного принципа усиливается по мере приближения времени плана.

5. *Принцип участия* означает, что в разработку плановых показателей должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости — специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей. Это повышает степень их вовлеченности в процесс работы, формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ, объединяющий в себе ракурс позиций структурных подразделений компании. В ходе такого участия создается система мер, в выполнении которой будут задействованы подлинники исполнители.

Методы планирования составляют операционный инструментарий, посредством которого реализуется этот процесс. К основным методам планирования относятся: балансовый, опытно-статистический, нормативный, экономико-математический. Каждый из указанных методов включает десятки, а то и сотни разновидностей, приемов и способов расчетов.

Балансовый метод планирования характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Метод предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (в том числе таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой — направления их использования. Правильное определение ресурсов будет означать обоснованное направление их использования согласно имеющимся потребностям. В планировании часто применяются такие балансы, как натуральный, трудовой, межотраслевой и др. Так, план

товарооборота компании обязательно требует расчета плана его товарного обеспечения, что осуществляется посредством балансового метода, а баланс денежных доходов и расходов населения региона — определения источников получения ими средств и направлений их расходования, что также выполняется посредством балансового метода.

Например, необходимо составить баланс доходов и расходов компании и определить сумму кредитов, необходимых для обеспечения ее потребности в средствах.

В табл. 2 указаны основные источники поступления средств и направления их расходования по компании на год. Понятно, что для уравнивания суммы доходной и расходной частей плана компании необходимы кредиты на сумму: $17,2 - 8,8 - 6,0 - 0,4 - 0,2 = 1,8$ (д. ед.).

Однако для обоснования такой суммы кредита еще требуется проверка посредством составления шахматной таблицы, увязывающей источники средств с адресными расходами. Согласно балансу доходов и расходов, компании для нормальной деятельности необходимы кредиты на сумму 1,8 денежных единиц (д. ед.).

Опытно-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом ре-

Таблица 2

Схема финансового плана (баланса доходов и расходов) компании на планируемый год (в денежных единицах)

Доходы и поступления	Сумма	Расходы и отчисления	Сумма
Балансовая прибыль	8,8	Налоги от прибыли	4,12
Амортизация	6,0	Прирост собственных оборотных средств	1,0
Прирост устойчивых пассивов	0,4	Капитальные вложения	9,0
Выручка от реализации выбывшего имущества	0,2	Возврат займов от прибыли	1,5
Кредиты банков	?	Целевые фонды	1,58
Итого	17,2	Итого	17,2

зультаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является достаточно простым, но он имеет существенные недостатки: плановый показатель, рассчитанный таким образом, отражает сложившийся уровень работы с его недоиспользованными резервами и погрешностями в прошлом.

Нормативный метод планирования (или метод технико-экономических расчетов) использует нормативы и нормы. В экономике различают понятия «норматив» и «норма».

Норматив — это научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли или государства.

Норма — это обоснованная величина затрат, разработанная компанией. Считается, что более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Однако они не всегда учитывают особенности конкретного региона или компании. В планировании часто используются следующие нормативы и нормы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, финансовых затрат на единицу продукции, амортизации и т. д.

Например, если необходимо определить плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции — 2000 т, норма выхода готовой продукции — 156 % к затратам муки. Исходя из пропорции: 2000 — 156 %; x — 100 %, определяем: $x = 2000 \times 100 \% \div 156 \% = 1282$ (т). В результате норма выхода готовой продукции определяет потребность в муке для хлебопекарни в количестве 1282 т.

Группа экономико-математических методов планирования характеризуется возможностями оптимизации плановых решений. Сущность экономико-математических методов планирования состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. Так, можно определить оптимальную зависимость между: 1) партией поставки товаров и издержками на их транспортировку и хранение;

2) объемом деятельности и издержками с учетом необходимой прибыли; 3) объемом капиталовложений и прибылью. По сути, любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и обязательной экспертной оценки полученных данных. Например, необходимо составить план розничного товарооборота торговой компании на 2018 год. Известно, что прогноз этого показателя по компании определен в размере 419 д. ед.

Исходные данные и расчеты приведены далее. Специалисты компании обосновали, что с учетом мер бонификации (бонификация — система оплаты товаров, которая использует различные виды премирования участников), что потребует 5 д. ед. расходов, можно дополнительно к прошлым периодам получить оборот на сумму 15 д. ед. Тогда обоснование плана розничного товарооборота (при неизменности прочих факторов влияния на оборот) может быть следующим:

Базовая величина плана согласно прогнозу	419 д. ед.
Дополнительный оборот за счет бонификации	15 д. ед.
Итого:	434 д. ед.

Примечание: Следует учитывать, что к такому обоснованию плана товарооборота необходимо приложить план мероприятий, предусматривающий: виды поощрений; систему критериев бонификации; список ответственных исполнителей; необходимые действия и сроки их осуществления; ожидаемый эффект в виде прироста товарооборота на сумму 15 д. ед., а также прибыли.

Таким образом, план розничного товарооборота компании на 2018 год может быть утвержден в сумме 434 д. ед.

Следующий элемент методологии планирования — **показатели плана**.

Показатель плана — это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по различным основаниям.

1. По роли в управлении: директивные, обязательные для исполнения; расчетные, необязательные для исполнения, в том числе те, которыми обосновывают директивные показатели. Их количество много больше директивных.

2. По экономическому содержанию: натуральные выражаются в тоннах, метрах, литрах, условных банках и др.; стоимостные, выражаются в денежной форме, которая является эквивалентом многих показателей; трудовые, выражаются посредством затрат труда.

3. По отношению к деятельности: объемные (количественные), характеризуют объем деятельности, инвестиций и др., например товарная продукция, грузооборот, торговая площадь, объем строительно-монтажных работ; качественные, характеризуют качество работы, например производительность труда, себестоимость, прибыль и рентабельность.

4. По отношению к со-измерителю: абсолютные, выражаются суммой или количеством; относительные, то есть выраженные по отношению к другому показателю, в том числе к этому же, но базисному. В экономических расчетах относительные показатели зачастую играют более важную роль, чем абсолютные.

Например, сумма прибыли в 200 тыс. руб. мало о чем говорит, так как безотносительна к объему деятельности или капиталу. А вот рентабельность 24 % капитала означает, что на каждые 100 руб. основных и оборотных средств в компании приходится 24 руб. прибыли, что уже позволяет качественно оценить использование средств объектом хозяйствования.

5. По роли в экономической работе: прогнозные; плановые; ожидаемого выполнения; фактические.

Ожидаемое выполнение показателя определяется в период, когда еще отсутствуют фактические данные в целом за изучаемый период, но имеются фактические данные за часть периода. Ожидаемое выполнение представляет собой нечто среднее между плановым заданием периода и его фактическим выполнением. Его расчет включает, как правило: а) сумму фактических данных

за прошедший период времени на момент расчета; б) сумму плановых данных оставшегося периода времени, причем этот план может быть скорректирован с учетом фактического выполнения.

6. По направленности: адресные, или индивидуализированные — для конкретного исполнителя; обезличенные — касаются всех исполнителей, например нормативы.

7. По критерию математических вычислений: объемные; средние; приростные; предельные (дифференцированные); индексные.

8. По форме отчетности: оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью; статистические, предусмотренные статистической отчетностью; бухгалтерские, предусмотренные бухгалтерской отчетностью. В отличие от статистических, бухгалтерские показатели более точные, но требуют больше времени для своего определения.

Показатели в масштабах экономики объединяются системой. *Система экономических показателей* — это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта. Эти характеристики могут быть взаимосвязаны технологически, организационно, каким-то иным образом и, конечно, экономически. Система экономических показателей отражает:

- 1) организацию, объем и структуру работы;
- 2) реальные связи объектов хозяйствования различных уровней и масштабов деятельности;
- 3) единую стандартизированную и обязательную для применения методику расчета.

В экономических расчетах важна сопоставимость показателя не только по методике расчета, но и по ценам и другим факторам. Такая сопоставимость показателя достигается специальными расчетами: переводом в сопоставимые цены, переводом в сопоставимость по времени деятельности, по иным сопоставлениям.

Сопоставимость по ценам достигается использованием плановых и фактических индексов цен на товары и услуги.

Например, необходимо указать фактический розничный товарооборот России за 2005 г. в ценах 2007 г., то есть для задач планирования перевести данные по обороту 2005 г. в сопоставимые цены. Известно, что розничный товарооборот страны в 2005 г. со-

ставлял 755 млрд руб. в текущих ценах. Фактический индекс цен на товары широкого потребления составил: за 2005 г. — 1,3 раза, за 2006 г. — 1,22 раза.

Расчет. Объем розничного товарооборота страны за 2005 г. в ценах 2007 г. составит:

$$755000 \times 1,3 \times 1,22 = 1197,43 \text{ млрд руб.}$$

Вывод. Розничный товароборот 2005 г. в ценах 2007 г. составил по стране 1197,43 млрд руб.

Полученная величина сопоставимого по ценам показателя может быть использована как база для расчетов плана (прогноза) товарооборота на следующие периоды.

Например, необходимо определить сопоставимый по времени деятельности компании объем платных услуг за 2016 г. Компания имеет четыре филиала, объем услуг которых за 2016 г. составил 4700 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение двух месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 80 тыс. руб.

Расчет. Сопоставимый по времени работы объем платных услуг компании составит:

$$4700 + 80 \times 2 = 4860 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким был бы объем услуг компании за 2016 г., если бы все ее филиалы работали весь год. Именно эта величина должна использоваться в экономических обоснованиях плана на будущее как база для расчетов.

Вывод. Сопоставимый по времени работы объем услуг компании, который должен будет использоваться как база для последующих плановых расчетов, составляет за год 4860 тыс. руб.

В экономических расчетах, кроме понятия «показатель», часто используется еще одно понятие — «параметр». Параметр как показатель, характеризующий систему или элемент системы, указывает, что данная система отлична от других. Термин «параметр» употребляется и в значении измеримой величины, которая характеризует структуру явления, его состояние, уровень развития и сам процесс. В этом смысле параметром является, например, темп изменения валового внутреннего продукта страны, уровень инфляции, изменение численности населения. Параметры состав-

ляют каркас каждой экономической модели и выявляются путем статистического изучения экономической действительности. Например, если изучается расход материалов в производстве, то параметром может считаться норматив этих расходов.

Еще один элемент методологии планирования — **это система мер (действий)**, необходимых для выполнения плана. *План* — реальный ориентир к действиям. И действия плана требуют своих обоснований. Без них план никогда не станет реальностью. Надежды на то, что запланированная цель осуществится сама собой, маловероятны. Достижение цели требует продуманных, волевых и ответственных действий. Поэтому меры выполнения плана включают развернутое описание необходимых действий; ресурсное обеспечение; перечень участвующих исполнителей (служб) и определение их дифференцированных задач; сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования с организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и иных сторон. Эти стороны должны иметь экономическое содержание, то есть необходимые ресурсы и ожидаемые результаты, выраженные в стоимостном эквиваленте. Понятно, что меры выполнения бизнес-плана по уровню разработанности будут отличаться от мер выполнения стратегического плана. Разумеется данный элемент методологии планирования имеет свои особенности в каждом виде плана. Но обязательность его присутствия в плане не вызывает сомнений.

Типовые меры (действия) по выполнению планового показателя предусматриваются для различных сфер деятельности:

1. В сфере основного капитала:

- поиск источников инвестиций на выгодных условиях;
- модернизация, реконструкция и расширение деятельности;
- увеличение доли активной части основных фондов;
- меры повышения уровня автоматизации и механизации труда;

- профилактический ремонт и своевременная замена изношенных частей оборудования, частичная или полная модернизация узлов;
 - защита авторских прав субъекта хозяйствования;
 - применение оправданной ускоренной амортизации;
 - открытие новой сети, в том числе торговой: сниженных цен, сетей, торгующих по каталогам, складов-магазинов, демонстрационных залов, почтовой торговли и др.
2. В сфере персонала:
- новые системы мотивации труда: а) сдельные системы; б) доплаты и надбавки; в) премирование, из них специальные и индивидуальные виды премирования;
 - меры повышения производительности труда, в том числе за счет эффективного использования основного и оборотного капитала, рационализации численности работников;
 - применение нормативов и норм труда;
 - наем высококвалифицированных работников;
 - применение должностных инструкций;
 - повышение квалификации персонала, в том числе его обучение;
 - меры по соблюдению трудового законодательства;
 - создание атмосферы делового сотрудничества администрации и профсоюзов;
 - обязательное выполнение всех пунктов трудовых соглашений и договоров;
 - укрепление трудовой дисциплины;
 - снижение потерь рабочего времени.
3. В сфере менеджмента:
- применение схем управления, адекватных условиям деятельности;
 - планирование карьеры сотрудников;
 - организация объединений объектов хозяйствования;
 - диверсификация деятельности, в том числе внедрение новых видов бизнеса;

- развитие культуры производства на объектах хозяйствования.
4. В сфере оборотного капитала:
- ускорение оборачиваемости капитала в пределах нормы;
 - нормирование элементов капитала;
 - меры нормализации производственных и торговых запасов;
 - ускорение сроков доставки сырья, продукции и товаров;
 - уменьшение дебиторской задолженности;
 - увеличение доли собственного оборотного капитала;
 - использование капитала партнеров по бизнесу;
 - поиск кредитов на льготных условиях.
5. В сфере маркетинга, в том числе сбыта:
- снижение звенности товародвижения;
 - стимулирование сбыта;
 - использование инструментов маркетинга;
 - поиск новых выгодных поставщиков;
 - совершенствование системы хозяйственных связей;
 - новые формы обслуживания;
 - расширение спектра платных услуг;
 - контроль за качеством продукции (товаров);
 - рекламная кампания;
 - дизайн товара и его упаковки;
 - новые формы коммерции (мерчандайзинг, бонификация, брендинг, паблик рилейшнз, директмейл, паблисити, торговые конкурсы, презентации, использование образцов товаров, купонов, зачетных талонов и др.).
6. В сфере рационализации издержек производства и обращения:
- режим экономии, в том числе жесткий контроль за расходованием средств;
 - рациональное расходование средств, направляемых на статьи, связанные с повышением качества продукции и обслуживания;
 - внедрение дешевой распределительной системы;

- ликвидация потерь от бесхозяйственности и расточительства;
- рационализация расходов: на транспорт, тару, упаковку, содержание помещений и др.;
- снижение материалоемкости продукции;
- исследование каждого вида затрат, по которым имеются неоправданный рост или перерасход.

Разработка мер выполнения плана включает также задания исполнителям — работникам подразделений и служб, специалистам. В таких заданиях указываются основные подцели, то есть задачи для исполнителей. Эти задачи рекомендуется излагать кратко, без детализации, что позволит в дальнейшем исполнителю самостоятельно определить необходимые конкретные действия сообразно обстановке и складывающимся обстоятельствам. Такой подход в сочетании с соответствующей мотивацией труда исполнителя плана повышает степень его самостоятельности, ответственности и творчества при выполнении задания. Эта самостоятельность должна быть лишь в определенных пределах, не превышающих должностные полномочия исполнителя плана.

Меры выполнения плана должны включать сроки исполнения. Это целесообразно делать посредством составления календарного плана, разработки сетевого графика или «дерева целей». Такой подход упорядочивает время начала и окончания работ, последовательность их выполнения, включает резервы времени, а также усиливает возможности мониторинга со стороны руководства.

Разработка мер выполнения плана, увязанная по исполнителям, определяет синергию объекта хозяйствования, то есть сотрудничество между различными компаниями или подразделениями (службами) одной компании. Благодаря синергии создается продуманная взаимосвязь и зависимость исполнителей разного уровня и видов деятельности.

Меры выполнения плана включают смету расходов. Она может разрабатываться: а) для отдельных структурных подразделений; б) в целом по компании на блок заданий плана, в) для отдельного исполнителя плана; г) на отдельное задание плана. Обязательна разработка общей по компании сметы расходов на весь план.

Конкретизация расходов сметы не должна мешать определенной степени свободы исполнителей плана при выполнении его задачи. Однако форма отчета об использовании средств должна позволять контролировать направления и размеры их расходования.

В экономической теории наряду с понятием «план» широко используется понятие «политика». Политика — это управление определенной сферой деятельности в рамках выбранной плановой стратегии объекта хозяйствования. Политика отражает общие указания по осуществлению деятельности в компании, характеризует положения, в соответствии с которыми устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика компании в определенной сфере характеризует ее деятельность, направленную на достижение цели, создание преимуществ и благоприятных условий развития отдельных аспектов работы. Она определяет стиль используемых подходов и приемов формирования необходимой среды хозяйствования, в которой будут реализованы долговременные цели стратегического плана компании.

В рамках комплексного подхода к исследованию экономического содержания системы финансового планирования предлагается рассмотреть принципы и методы ее организации. Таким образом, принципы организации системы финансового планирования определяют некий характер и содержание конкретного вида управленческой деятельности на предприятии. В контексте данной части исследования с целью совершенствования вопросов теории и практики финансового планирования на российских предприятиях предлагается современная модель принципов организации системы финансового планирования на основе комплексного подхода методического планирования финансовых показателей (рис. 3).

Предложенная модель позволит рационально распределять финансовые ресурсы предприятия, эффективно использовать систему финансирования проектов, обеспечивать платежеспособность предприятия на всех его этапах развития и учитывать конъюнктуру рынка.



Рис. 3. Принципы системы финансового планирования
(составлено авторами)

Принципы организации корпоративного финансового планирования реализуются в тесной взаимосвязи с современными методами планирования финансовых показателей, алгоритм которых представлен в табл. 3

На основе комплексного подхода исследованию сущности финансового планирования это понятие можно определить как процесс планирования финансовых ресурсов и денежных средств предприятия с целью обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости субъекта экономических отношений.

Значение корпоративного финансового планирования состоит в возможности повышения конкурентоспособности на основе

Таблица 3

Алгоритм современных методов финансового планирования на предприятиях*

№ п/п	Название метода	Сущность и содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода
1.	Расчетно-аналитический метод	Основан на прогнозировании финансовых показателей на основе анализа их достигнутой величины. Данный метод применяется, когда взаимосвязь между показателями устанавливается не прямым способом, а косвенно, на основе изучения их динамики за ряд периодов. При использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам	Данный метод планирования используется при отсутствии технико-экономических нормативов, а взаимосвязь показателей может быть установлена не прямо, а косвенно, на основе анализа их динамики и связей. Метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, прогнозировании динамики активов и пассивов и др.	При наличии у предприятия недоурезанных активов использование данного метода вызовет усиление степени недозагрузки, что может привести к серьезным искажениям в конечных параметрах всего финансового плана
2.	Метод оптимизации плановых решений	Сводится к разработке нескольких вариантов расчетов, из которых выбирают один. При выборе наиболее оптимального варианта могут применяться следующие критерии: максимальная рентабельность вложенного капитала; максимальное значение прибыли; максимальная оборачиваемость капитала; оптимальное соотношение заемных и собственных средств предприятия; минимальное значение приведенных затрат	Многовариантность данного метода при составлении смет	При использовании данного метода в итоге приводит к большой вероятности отклонений фактических показателей от запланированных

Продолжение табл. 3

№ п/п	Название метода	Сущность и содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода
3.	Балансовый метод	Данный метод планирования финансовых показателей состоит в увязке планируемого поступления и использования финансовых ресурсов с учетом остатков на начало и конец планируемого периода посредством построения балансовых соотношений. Использование этого метода целесообразно при планировании распределения прибыли, формировании фондов накопления и потребления. Балансовый метод традиционно используется при разработке шахматной таблицы	Достоинствами балансового метода являются правильная обоснованность и реалистичность, так как необходимы верные элементы доходов и расходов для ведения их учета	К недостаткам относятся динамика рыночных оценок капитала, конъюнктуры, инфляции
4.	Нормативный метод	Основывается на системе норм и нормативов, используемых для расчета целого ряда показателей финансового плана. Можно выделить следующие нормы и нормативы: федеральные; региональные; местные; отраслевые; групповые; внутренние (нормы и нормативы предприятий)	Учитывая норматив и фактический показатель, есть вероятность рассчитать отклонение и на их основе разработать мероприятия по их решению	К недостаткам относятся постоянное изменение регулируемых нормативов и возможность корректировки внутриорганизационных нормативов

Окончание табл. 3

№ п/п	Название метода	Сущность и содержание метода	Преимущества метода	Недостатки метода
5.	Метод экономико-математического моделирования	Позволяет установить количественно определенную взаимосвязь между планируемыми показателем и факторами, его определяющими. Экономико-математическая модель может выражать функциональную зависимость финансового показателя от ряда влияющих на него факторов	Широкое применение в планировании финансовых показателей, основанных на регрессионной связи. Такие модели позволяют определить зависимость среднего значения финансового показателя (рассматриваемого как случайная величина) от одного или нескольких факторов	Небольшой период исследования не позволяет выявить общие закономерности. Выбор слишком большого периода тоже чреват определенными неточностями в прогнозировании. Наиболее оптимальным на сегодняшний день считается период в 1–2 года

* Составлено авторами

принятия эффективных управленческих решений с учетом поставленных стратегических целей при обеспечении необходимым объемом ресурсов экономических и финансовых процессов, а также обеспечивает прозрачность компании (предприятия, организации) для внешних инвесторов, государственных органов, стейкхолдеров.

§ 5. Организация процесса корпоративного планирования

При организации планирования составляющими ее элементами являются порядок и последовательность разработки плана; система информации; исполнители.

Различают организацию планирования: а) на государственном уровне (страны, региона, отрасли); б) внутрифирменную.

Первый названный нами элемент организации планирования — **порядок и последовательность разработки плана компании** осуществляется в несколько этапов:

- 1) обоснование целей деятельности;
- 2) сбор информации;
- 3) проведение экономического анализа;
- 4) составление прогнозов;
- 5) составление планов;
- 6) утверждение и доведение планов до исполнителей;
- 7) выполнение плана исполнителями;
- 8) мониторинг плана.

Последовательность этапов планирования может быть иной. В этой связи можно говорить о логике последовательности разработки функциональных планов. После разработки прогнозов спроса, сбыта (продажи) разрабатывается главный план компании — план маркетинга. Его параметры служат основой для разработки соответствующих планов:

- сбыта (товарооборота);
- производства;
- прибыли и рентабельности;
- издержек производства и обращения;

- финансового плана;
- инвестиций;
- по персоналу и др.

Приведенная последовательность разработки планов является ориентировочной.

Планирование начинается с выбора приоритетов в развитии. Выбор полностью зависит от решения высшего руководства, которое определяет основные цели деятельности на будущее.

Работа по сбору информации в планировании во многом схожа с аналогичным этапом в организации прогнозирования. Однако ее отличием является преимущественное использование информации внутренней среды хозяйствования.

Экономический анализ как оценка информации о прошлом и настоящем для определения будущего в силу своего важного значения рассматривается как самостоятельный элемент экономической работы. Это процесс, основанный на изучении данных о финансовом, экономическом, коммерческом, технологическом, кадровом и ином состоянии в прошлом и настоящем с целью оценки будущих условий и результатов деятельности экономического агента. Анализ считается обязательным начальным этапом планирования и включает экономические расчеты; выявление позитива в деятельности; выявление негатива в деятельности, в том числе изучение факторов его появления; оценку деятельности; разработку рекомендаций по улучшению деятельности.

Сущность, виды и этапы экономического анализа изучаются соответствующей дисциплиной. Особое значение в условиях конкуренции приобретает SWOT-анализ, название которого произошло по первым буквам английских слов: «мощь», «слабость», «возможности», «угрозы».

В основе SWOT-анализа лежит универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может быть любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT-анализа:

1. SWOT-анализ деятельности компании или производственного предприятия.

2. SWOT-анализ деятельности государственной или некоммерческой организации.
3. SWOT-анализ деятельности образовательного учреждения.
4. SWOT-анализ определенной территории: страны, региона, района или города.
5. SWOT-анализ отдельного проекта, отдела.
6. SWOT-анализ определенного рынка или отрасли.
7. SWOT-анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги.
8. SWOT-анализ личности.

Традиционно компании проводят SWOT-анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT-анализа. Рекомендуется проводить SWOT-анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Расшифровка аббревиатуры SWOT-анализа общеизвестна: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

S — Strengths

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W — Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги — такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O — Opportunities

Возможности компании — это благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T — Threats

Угрозы компании — это негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения

возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Методика SWOT-анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегию товара:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги в разрезе внешних и внутренних факторов.
2. На основе проведенного анализа формируются сильные и слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
3. Полученные параметры вносятся в SWOT-матрицу для удобства анализа.
4. На основе SWOT-матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT-анализа нужно привлечь заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Кроме SWOT-анализа, для целей планирования и прогнозирования используются и другие фундаментальные методы: сравнение; группировка; индексный; цепной подстановки; графический; балансовый; корреляционный; регрессионный; факторный; маржинальный; дисперсионный; морфологический; дельфийский; экспертных оценок; предельный; генетический; теории игр и др.

Однако сходство методов анализа, применяемых для прогнозирования и планирования, не случайно, так как они имеют единый генезис. Более того, имеется определенная общность методов анализа и планирования. Так, перспективный анализ позволяет преимущественно перейти от изучения прошлого к планированию будущего, используя единые подходы. Знание сущности методов анализа способствует лучшему пониманию методики планирования.

Следующий этап организации планирования — **составление планов**. Он включает многочисленные расчеты, теоретическая сущность которых изучается различными дисциплинами, а методология обоснований — данным курсом.

Процесс **утверждения плановых показателей** предусматривает предварительное обсуждение проекта плана заинтересованными службами компании, а затем и ее высшим руководством. Утверждение официальных планов фиксируется документально протоколом, приказом или распоряжением. После утверждения планы доводятся до исполнителей: структурных подразделений, отделов, служб и отдельных работников. Начинается работа по их выполнению, в которой весьма заметную роль играют менеджеры. Ход выполнения планов контролируется, во-первых, по расходованию средств, во-вторых, по времени выполнения, в-третьих, с точки зрения экономического эффекта.

Кроме официальных планов, в работе компании применяется множество таких планов, которые больше напоминают управленческие решения. Чаще они бывают тактического характера. Предприниматели, менеджеры и другие специалисты компании ежедневно принимают множество конкретных решений, направленных на достижение утвержденных целей и подцелей. Планирование текущих действий также основывается на общей методологии планирования. Так, процесс принятия решения базируется на необходимости выбора одного варианта из всех имеющихся альтернатив с учетом ограниченных возможностей и целевых устремлений.

Сложной дилеммой в теории планирования является противопоставление требований адекватности и стабильности плана. С одной стороны, разработка плана должна быть направлена на непрерывное его приспособление к изменяющимся условиям деятельности компании, но с другой — план должен быть стабильным хотя бы некоторое время, чтобы действительно служить ориентиром в работе. Реальное претворение такого парадокса заключается в поиске компромисса путем:

- 1) корректировки плана (постоянно либо эпизодически, по мере накопления его оперативных изменений). Но и первоначальный, и скорректированный планы должны иметь неизменные параметры-критерии, позволяющие оценить степень достижения конечных целей деятельности;

2) построения системы стимулирования труда работников за достижение: конечных целей, либо подцелей деятельности, либо промежуточных результатов.

Качество планирования во многом определяется уровнем подготовленности работников компании, который определяется:

- теоретической подготовкой;
- уровнем их интеллектуального развития, в том числе миропониманием;
- опытом и квалификацией;
- пониманием того, что план — это система сознательно принимаемых решений, требующих соответствующих действий;
- умением предвидеть последствия принимаемых мер;
- способностью видеть главное, абстрагируясь от второстепенного и несущественного;
- умением найти оптимальное соотношение внешнего и внутреннего в условиях бизнеса.

Безусловно, в условиях рынка основная ответственность в планировании возлагается на финансовых менеджеров. Если задачей экономистов является экономическое обоснование плановых показателей, то в задачу финансовых менеджеров входит интерпретация этих показателей конкретными действиями коммерческого, технологического, кадрового и иного характера. Но одно с другим тесно взаимосвязано. Работники экономического отдела и менеджеры компании выполняют в сущности одну задачу, но разными средствами. Менеджер должен обладать особым рода умениями и навыками в управлении, в том числе в управлении людьми. Система выполняемых им действий направлена на оптимизацию имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей хозяйствования. Менеджеры активно участвуют в разработке и осуществлении планов деятельности компании, в том числе планов экономического характера. Высшее руководство компании совместно с менеджерами выбирает цели деятельности и разрабатывает соответствующую стратегию развития. Экономическая обработка выбранных целей детализируется экономистами, которые обосновывают ее экономическими категориями. Однако выбор ключевых действий по достижению плановых целей — это

функция менеджеров. Они ежедневно занимаются вопросами планирования, участвуют в разработке многих видов планов компании, определяют ее стратегию, политику сфер деятельности, бизнес-планы и т. д. Финансовое прогнозирование, программирование, календарное планирование — все это особые инструменты, используемые менеджерами в своей работе. Поэтому в настоящее время возрастает значение профессии экономиста-менеджера, она становится особенно востребованной.

Новая роль экономического работника во многом связана с его действиями как менеджера, референта и консультанта для руководства компании по различным экономическим вопросам деятельности. Роль контроллера компании начинает проявляться и в российской экономической жизни. В этой связи отметим необходимые черты, которыми должен обладать данный работник: хорошее знание теоретических основ рыночной экономики; знание современной зарубежной экономической мысли и передового опыта наиболее известных зарубежных компаний; знание современных методик анализа, прогнозирования и планирования; новаторский стиль работы и мышления; инициатива ради прорыва в бизнесе, поиск новых идей, полезных для компании; компетентность в области разработки и экономического обоснования выбранного варианта действий.

Но главное качество — есть умение увидеть в потоке сообщений определенные тенденции и закономерности, обосновать правильный путь выхода из сложного кризисного положения. А для этого нужна подготовленная личность, имеющая широкий кругозор, аналитическое мышление, объективное масштабное видение проблем, понимание внутрифирменных интересов, умение защищать их экономическими методами и действовать эффективно.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Охарактеризуйте понятия реактивного и интерактивного планирования и раскройте их достоинства и недостатки.

2. Дайте определение показателям плана как элементу планирования и классифицируйте их по различным признакам.
3. Раскройте систему мер (действий) необходимых для выполнения плана.
4. Перечислите типовые меры (действия) по выполнению плановых показателей для различных сфер деятельности.
5. Перечислите основные элементы организации планирования на предприятии и раскройте их содержание.
6. В чем состоит сущность SWOT-анализа?
7. Каковы основные направления проведения SWOT-анализа?
8. Раскройте особенности SWOT-анализа.
9. Дайте краткую характеристику областям проведения SWOT-анализа.
10. Какую роль в планировании и прогнозировании играет экономический анализ?

Глава 4.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ

§ 1. Планирование прибыли и рентабельности

Основные и вспомогательные функции бизнеса определяют необходимость разработки **функциональных планов**. Ряд таких планов, имеющих для компании основное значение в удовлетворении общественных потребностей и связанных с выполнением функции маркетинга, был рассмотрен ранее. К другим функциональным планам относятся план прибыли и рентабельности; план издержек производства и обращения; план персонала; финансовый план и др.

Компания самостоятельно определяет, какие функциональные планы ей необходимы. Финансовое планирование играет особую роль, его значение неизмеримо возрастает в условиях рынка. Поэтому финансовое планирование изучается будущими специалистами в области экономики отдельно.

Все функциональные планы направлены на достижение маркетинговой и, соответственно, общей (базовой) стратегии компании. Они экономически обосновывают выбор наиболее эффективных путей достижения долгосрочных целей деятельности компании.

Первым в ряду функциональных планов следует назвать **план прибыли и рентабельности**. Этот план может рассматриваться, с одной стороны, как функция маркетинга, связанная с общепринятой хозяйственной деятельностью людей и определяющая экономический результат планируемой работы компании, направ-

ленной на удовлетворение потребностей рынка, а с другой — как основной в цепи экономических интересов компании в силу значимости показателей прибыли и рентабельности в стимулировании труда, в укреплении конкурентоспособности и стабильности функционирования любого экономического объекта. Таким образом, план прибыли и рентабельности характеризует предполагаемые действия по достижению основной экономической цели предпринимательства. Но достижение этой цели носит опосредованный характер, то есть она достигается лишь посредством достижения общественных целей: удовлетворения потребностей общества. Поэтому план прибыли и рентабельности условно можно отнести к функциональным.

План прибыли и рентабельности имеет первоочередное значение для собственников компании. Он отражает обоснование экономических результатов всех сторон деятельности компании. И если план маркетинга можно рассматривать как основной для деятельности компании, то план прибыли — это ее основной экономический план, подтверждающий эффективность выбранных видов деятельности и шагов по достижению стратегических целей. Поэтому только в плане прибыли отражаются все аспекты функционирования компании и ее подразделений, выраженные результирующим экономическим показателем.

В бизнесе решения и действия основаны на представлениях о будущей прибыли. Но так как опыт прошлого не всегда распространяется на будущее, то в основе будущего поведения компании должно быть ее новое представление о размере ожидаемой прибыли. Компания из разных вариантов проекта плана прибыли обычно выбирает тот, который содержит максимум прибыли или рентабельности. Иногда экономической целью бизнеса бывает максимизация прибыли, иногда — максимизация рентабельности. Современные подходы к обоснованию максимума этих показателей позволяют четко это разграничивать.

Функциональные планы могут быть различными по времени: от оперативного до долгосрочного. Компания может иметь как прогноз, так и план по функции деятельности. Однако с позиции природы экономического предвидения, в частности необходимо-

сти волевых и осознанных действий по достижению поставленных целей, компания обязательно должна иметь планы показателей функционирования. Таким образом, можно представить несколько **вариантов обоснования плана прибыли и рентабельности**:

1-й вариант — посредством прогнозирования;

2-й вариант — посредством планирования;

3-й вариант — посредством прогнозирования и планирования.

Последние два варианта являются предпочтительными.

План прибыли составляется на несколько лет, на год и кварталы. *Примечание:* относительно редко, но все же составляется план прибыли на месяц, что позволяет компании лучше контролировать результаты своей работы.

Стратегический план прибыли предусматривает выбор цели. Как правило, целью может быть постоянный стабильный рост прибыли, максимизация прибыли, максимизация рентабельности, достижение определенной величины прибыли или рентабельности.

Задачами планирования прибыли и рентабельности являются:

— экономическое доказательство выгоды предпринимательских действий по достижению стратегических целей;

— экономическая оценка плана маркетинга и функциональных планов компании;

— перспективное стимулирование собственников и трудового коллектива компании.

Плановое обоснование прибыли и рентабельности построено на грамотном использовании экономической теории, в частности влиянии на прибыль и рентабельность таких факторов, как объем деятельности, издержки производства и обращения (постоянные и переменные), составляющие прочей прибыли, оборачиваемость капитала, цены и доходность, доля рынка товара и др.

Различают следующие основные методы прогнозирования и планирования прибыли:

— использование формулы безубыточности;

— экономико-статистический;

— технико-экономический (нормативный), в том числе прямого счета;

- определение оптимальной целевой прибыли;
- определение прибыли на вложенный капитал;
- метод маржинального дохода;
- экономико-математические методы, в том числе метод оптимизационных моделей и пр.

Имеет смысл подробно разобрать некоторые из них. Современная практика планирования прибыли активно использует возможности **формулы безубыточности**, сущность которой изучается многими экономическими дисциплинами. Согласно этим формулам прибыль будет определяться следующим образом: для производства

$$P = Q(1 - C - H) - F, \quad (4)$$

для торговли

$$P = Q(1 - C - H) - Q_0(1 - H), \quad (5)$$

где P — прибыль;

Q — объем товарной продукции или товарооборот;

Q_0 — объем оборота в покупных ценах;

F — постоянные издержки;

C — уровень переменных издержек в цене;

H — размер НДС.

Например: 1. Необходимо определить возможный план прибыли компании, занимающейся производством и сбытом металлоконструкций. План товарной продукции определен на основе плана сбыта в размере 1200 д. ед. Постоянные издержки — 500 д. ед., уровень переменных издержек может сложиться в размере 25 % цены товара. Размер НДС — 18 %.

Расчет. Возможный план прибыли компании составит:

$$1200 \times (1 - 0,25 - 0,18) - 500 = 184 \text{ (д. ед.)}$$

Тогда возможная рентабельность продукции составит:

$$184 \div 1200 \times 100 \% = 15,3 \%$$

Вывод. Плановая прибыль компании может составить 184 д. ед. при рентабельности продукции 15,3 %.

2. Необходимо определить возможный план прибыли торговой компании. Плановый объем розничного товарооборота — 760 д. ед. Оборот товаров в покупных ценах — 540 д. ед. Постоянные издержки обращения сложились в сумме 100 д. ед., уровень

переменных издержек — 8 % к обороту. Средний размер НДС — 15,25 % валовых доходов.

Расчет. Плановая сумма прибыли торговли может составить:
 $760 \times (1 - 0,08 - 0,1525) - 540 \times (1 - 0,1525) - 100 = 25,65$ (д. ед.).

Тогда рентабельность торговли составит:

$$25,65 \div (760 \times 100\%) = 3,37\% \text{ (к обороту).}$$

Вывод. План прибыли компании может быть 25,65 д. ед., рентабельность торговли — 3,37 % к товарообороту. Разработка вариантов плана может предусматривать изменение образующих показателей.

Экономико-статистический метод планирования прибыли использует фактическую динамику показателя. В приведенном примере (табл. 4) планирование прибыли и рентабельности построено на использовании тенденций изменения этих показателей, характерных для последних лет работы компании. Ежегодные темпы изменения показателей экстраполируются на будущее.

Таблица 4

Проект плана прибыли (в д. ед.)
и рентабельности (в %) компании на планируемый год

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	Проект плана
Прибыль производства	33	37	45	48
Балансовая прибыль	40	45	52	55
Капитал	320	360	412	430
Себестоимость	200	195	210	219
Рентабельность продукции	16,5	19,0	21,4	22,0
Рентабельность производства	11,8	13,3	14,7	15,0
Рентабельность капитала	12,5	12,5	12,6	12,8

Метод маржинального дохода в планировании прибыли использует расчетные данные о переменных издержках по видам продукции. Разница между предполагаемым маржинальным доходом продукции компании и постоянными издержками определяет плановую прибыль:

$$M = Q - C - H, \quad (6)$$

где M — маржинальный доход;
 Q — товарная продукция;
 C — переменные издержки;
 H — налог на добавленную стоимость.

Экономико-математические методы планирования прибыли используют функциональные связи типа:

$$P = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad (7)$$

где P — прибыль;

x — факторы, определяющие прибыль.

Разновидностью экономико-математических методов является **метод оптимизации плановой прибыли**. Критериями выбора модели могут быть минимум текущих затрат; максимум прибыли; максимум вложенного капитала; ускорение оборачиваемости капитала (до нормативного) и др.

Таким образом, различные методы определения плановой прибыли и рентабельности, несмотря на свое несходство, решают единую задачу их точного обоснования исходя из возможных ресурсов и потребностей в них компании с учетом поставленных целей деятельности.

§ 2. Планирование издержек производства и обращения

Планирование издержек компании подчинено ее стратегическим целям деятельности и призвано решать следующие задачи:

- 1) определение экономически обоснованных расходов для выполнения планов: а) маркетинга, б) прибыли;
- 2) динамичное и маневренное перераспределение расходов между видами деятельности и статьями издержек;
- 3) устранение неэффективных трат.

Планирование издержек компании есть часть системы управления ее затратами. Издержки, в отличие от доходов, которые во многом определяются объективными ценовыми факторами, в значительной мере зависят от субъективных факторов, опосредованных организацией бизнеса самой компании.

В плане издержек отражаются разнонаправленные интересы общества, региона, покупателей, поставщиков и смежников, компании. Квалифицированное планирование требует их сочетания и взаимосвязи в рамках общепринятых норм, в том числе правовых.

При планировании издержек необходимо соблюдать следующие принципы: нужны не минимальные, а оптимальные издержки; процент прироста издержек должен быть меньше процента прироста объема деятельности; прирост издержек должен быть связан с финансовыми возможностями компании.

Оптимальные издержки компании включают затраты, соответствующие уровню ее развития, устойчивости и месту на рынке. Считается нормальным, когда они обеспечивают не только производство и продажу, но и соответствующее качество продукции и обслуживания, рекламу и сервис.

Издержки обычно планируются:

- по видам расходов;
- по месту их возникновения;
- по носителям затрат.

В целом расчет издержек осуществляется по формуле:

$$И = k_1 p_1 + k_2 p_2 + k_3 p_3 + \dots + k_n p_n \quad (8)$$

где И — издержки компании;

$k_{1,2,3\dots n}$ — количественные факторы, характеризующие издержки;

$p_{1,2,3\dots n}$ — ценовые факторы, характеризующие издержки.

Не все расходы компании могут планироваться. Разумеется, не планируются расходы, связанные с бесхозяйственностью, расточительством и браком. Немаловажной задачей планирования издержек является устранение неэффективных трат, выявление и использование резервов снижения издержек.

Планирование издержек компании включает несколько этапов:

- экономический анализ динамики прошлого;
- обоснование потребности в издержках по видам продукции и деятельности, подразделениям и срокам;
- расчет издержек по статьям номенклатуры учета;
- распределение издержек по центрам затрат и ответственности;

— мониторинг и корректировка плана.

Планирование издержек может быть выполнено как с использованием прогноза, так и без его использования.

Методология прогнозирования издержек основана на ранее рассмотренной общей методологии экономического прогнозирования. При прогнозировании издержек используются следующие **методы**:

- экспертный;
- опытно-статистический, в том числе с применением коэффициента эластичности затрат от объема деятельности, по скользящей средней;
- по условно-переменным издержкам;
- по снижению затрат на 1 руб. объема деятельности;
- экономико-математический, в том числе корреляционный и факторный анализ, экстраполяция и интерполяция;
- моделирование, в том числе построение модели по концепции предельных издержек.

При прогнозировании издержек учитываются следующие основные **факторы**:

- соотношение постоянной и переменной частей издержек;
- объем деятельности (сбыта, продажи, производства);
- структура продукции (товаров), издержкостоемость;
- состояние основного капитала;
- технология производства;
- оборачиваемость капитала и состояние запасов;
- механизация и автоматизация труда;
- система стимулирования труда;
- производительность труда;
- укрупнение объектов хозяйствования;
- формы сбыта, организация товародвижения и выбор каналов распределения продукции;
- система контроля за материальными, денежными и финансовыми потоками;
- состояние работы с материалами и тарой и др.

Таким образом, факторами воздействия на издержки является по существу вся организационная деятельность компании: произ-

водственная, технологическая, управленческая, финансовая, кадровая и иная.

Методика планирования издержек основана на двух основных группах методов:

1) метод прямой калькуляции (постатейная калькуляция или прямые расчеты);

2) метод обратной калькуляции.

Долгосрочное и среднесрочное планирование издержек осуществляется, как правило, методом обратной калькуляции. В этом случае, исходя из предполагаемого объема деятельности и сложившегося уровня затрат, определяется общий размер необходимых издержек. Метод обратной калькуляции может использовать указанные выше методы прогнозирования издержек, конечно, с последующей интерпретацией результатов специалистами.

При краткосрочном планировании издержек обычно используют метод прямой калькуляции. Он основан на определении необходимых расходов по каждой статье, в том числе по элементам комплексных статей, исходя из планов деятельности: сбыта, продажи, производства и т. д. Расчеты выполняются по цехам, отделам, подразделениям и филиалам компании. Затем полученные планы суммируются по каждой статье согласно действующей номенклатуре учета статей издержек, в том числе: а) для торговли — согласно методическим рекомендациям об учете издержек обращения и производства; б) для производства — согласно инструкции о составе затрат на себестоимость.

Расчеты статей плана издержек имеют ряд особенностей: учитывается плановый объем деятельности; используются нормативы, нормы, ставки, тарифы, расценки и другие обоснованные параметры; учитываются правовые документы компании: заключенные договоры поставок, аренды, коллективный договор и трудовые контракты, банковские кредиты и иные займы, внутрихозяйственные отчисления и др.

Современная практика планирования оперирует отдельными данными о постоянных и переменных издержках компании. Это является принципиально важным для грамотного управления затратами. Однако такой отдельный учет издержек бывает посиль-

ным для компании лишь при наличии компьютерной системы сбора, учета и обработки данных. Кроме того, желательно наличие детальных данных о сбытовых расходах компании по видам продукции, что позволяет ей определять издержкоемкость продажи каждого вида продукции (товара) и является залогом точной оценки эффективности торговли. Такая информация позволяет своевременно снимать с производства нерентабельные виды продукции. Поэтому информация о составе постоянных и переменных издержках, особенно по сбыту и продаже, является важной частью системы управления издержками.

§ 3. Планирование персонала организации

Основными задачами планирования персонала компании являются:

1. Определение потребности в численности работников, в том числе по профессиям, специальностям и квалификации, достаточной для решения стоящих перед компанией задач.

2. Определение средств на заработную плату и социальные нужды, достаточных для стимулирования труда работников, в том числе выбора эффективных систем мотивации труда, рациональных в сложившихся условиях деятельности и соответствующих целям компании.

Обоснование плановых показателей персонала компании происходит на основе следующих принципов организации труда:

— способность задействованной рабочей силы осуществлять общую стратегию компании и решать возникающие проблемы деятельности;

— стабилизация трудового коллектива;

— создание нормальных и достойных условий труда для работников, соответствующих нормам трудового права;

— взаимозаменяемость работников;

— оптимальное соотношение результатов труда и средств на заработную плату.

Планирование персонала компании включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы: численности работников; фонда заработной платы; производительности труда; средней заработной платы; средств на выплаты социально-го характера.

Основными официальными документами, регламентирующими плановые обоснования по персоналу, являются ТК РФ, нормы которого обеспечивают минимальные гарантии в сфере занятости независимо от вида деятельности и формы собственности компании; трудовые соглашения и договоры, положения об оплате труда, о премировании работников и т. д.

Критериями расчетов показателей плана персонала являются планы компании по объему деятельности, по прибыли, по издержкам, в том числе принимается во внимание предполагаемая сумма средств на заработную плату.

Планирование персонала компании рекомендуется начинать с расчета численности работников в рамках предполагаемых объема работы и суммы средств на заработную плату. Численность персонала определяется:

- по категориям, в том числе служащим (руководителям, инженерно-техническим работникам и другим специалистам, младшему обслуживающему персоналу) и работникам массовых профессий (основным и вспомогательным);
- по профессиям, специальностям и квалификации;
- по цехам, отделам, подразделениям и филиалам компании.

С учетом времени работы определяются: постоянные, временные и сезонные работники, работники для выполнения разовых работ.

В соответствии с методикой численность работников компании определяется на основании планового объема деятельности, в том числе по периодам; предполагаемого количества рабочих мест; норм выработки; бюджета времени одного работника; особенностей трудовой деятельности.

Определяется численность: а) явочная; б) списочная и средне-списочная; в) общая.

Следует учитывать, что: 1) расчет численности работников по категориям рекомендуется производить в такой последовательности: сначала определяется численность основных работников; затем, вспомогательных и, наконец, служащих, в том числе специалистов; 2) расчет численности работников по видам деятельности имеет свои особенности для производственного, сельскохозяйственного, торгового или иного предприятия.

На производстве численность **основных работников** может определяться по формуле:

$$L = \frac{O}{H \times B}, \quad (9)$$

где L — численность основных работников;

O — объем работы или производственная программа с учетом трудоемкости работ;

H — норма выработки (производительность труда);

B — бюджет (норма) времени одного работника на период.

Определив общую численность основных рабочих, далее распределяют их численность по профессиям, специальностям и квалификациям, а также сложности работ.

Численность **вспомогательных рабочих** может определяться различными методами, в том числе по трудоемкости выполняемых работ и нормам выработки; по нормам обслуживания; с учетом рабочих мест основной работы; по нормативам численности при обслуживании отдельных объектов.

Плановый расчет потребности в служащих, в том числе в специалистах, выполняется обычно на основе планового объема работы, а также с учетом потребности в функциях управления и условий деятельности. Могут использоваться имеющиеся нормативы численности административно-управленческого персонала отдельных отраслей и видов деятельности. Однако в условиях рыночной экономики окончательное решение о численности и составе работников принимается руководством компании, которое полностью самостоятельно в вопросах труда и заработной платы при соблюдении государственных минимальных гарантий в этой

области. Обоснованными считаются подходы, устанавливаемые государством для предприятий бюджетной сферы.

Плановая численность работников, рассчитанная при помощи указанных выше методов, отражается в штатном расписании компании, которое обычно утверждается на год. В штатном расписании указываются управленческие подразделения компании, должности, плановое количество единиц работников каждой должности, специальности и квалификации, а также тарифные ставки или должностные оклады работников. В отдельные периоды времени плановая численность работников может отличаться от штатной в связи с изменениями объемов деятельности.

Определение средств на заработную плату происходит на основе плана численности работников и установленных им должностных окладов (тарифных ставок), которые учитывают минимальный размер оплаты труда компании (не ниже государственного) и разряд работника по ЕТС.

Плановый фонд заработной платы включает суммы средств согласно инструкции о составе фонда заработной платы и составе выплат социального характера. Обоснование этих средств требует проверки направлений их использования по категориям работников компании, чтобы удельный вес премиальных выплат рабочих не был ниже удельного веса премиальных выплат служащих, особенно руководящего состава.

Современная практика планирования показателей персонала отражает возрастающую роль социальной сферы в трудовой деятельности работников компании. Это вызывает необходимость составления ряда смет расходования средств на работников, что обычно происходит согласно условиям принятого коллективного договора. Компания может планировать использование средств на социальные нужды посредством составления следующих смет:

- расходования фонда социальной защиты или иного аналогичного фонда компании;
- расходования средств на охрану труда;
- расходования средств в соответствии с планом организационно-технических мероприятий по улучшению условий труда;
- плана оздоровительно-профилактических мероприятий;

— перечень работ, при которых предоставляется бесплатное лечебно-профилактическое питание и др.

Таким образом, планирование персонала компании призвано обеспечить нормальный процесс организации труда работников и выплаты им заработной платы, в том числе окладов и тарифов, а также вознаграждений стимулирующего характера.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Перечислите функциональные планы предприятия. Какие задачи они призваны решать?

2. Раскройте основные методы планирования прибыли.

3. Перечислите основные задачи планирования прибыли и рентабельности.

4. Раскройте сущность метода маржинального дохода в планировании прибыли и метода оптимизации плановой прибыли.

5. Сформулируйте основные задачи, решаемые при разработке планов издержек предприятия.

6. Назовите основные принципы, которые необходимо соблюдать при планировании издержек компании.

7. Перечислите методы планирования издержек предприятия.

8. Перечислите основные факторы, которые следует учитывать при планировании издержек предприятия.

9. Сформулируйте понятие метода прямой и обратной калькуляции при планировании издержек компании.

10. Перечислите основные задачи планирования персонала компании.

11. Перечислите основные принципы организации труда и заработной платы на предприятии.

12. Определите показатели планирования численности работников компании.

Глава 5.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

§ 1. Основные понятия процесса бюджетирования

Бюджетирование формирует основу деятельности прогрессивных, с точки зрения организации планирования, компаний и предприятий. В этой связи немаловажно, на чем основывается и как организован этот процесс. Планы могут быть разной степени детализации, долгосрочными и краткосрочными, амбициозными или умеренными, но главное — они должны быть выполнимы, сбалансированы и укладываться в единую общую стратегию. Вне зависимости от видов деятельности, размера и позиционирования компании на рынке, правильный план способствует сплочению коллектива, а эффективность планов всего предприятия зависит от сбалансированности планов отдельных подразделений. Требовательность, профессионализм и авторитет руководителя также играют роль при достижении цели планирования и бюджетирования.

Напротив, некорректные планы — всегда отрицательно сказываются на результатах планирования: заниженные и необоснованно растянутые во времени, необоснованные показатели могут вызывать апатию, раздражение, неверие в возможности коллектива и силы отдельных подразделений. План должен обеспечить точную реализацию целей компании в заданные сроки, а руководитель — координацию действий участников с помощью системного подхода к реализации плана, собственных знаний и опыта,

декомпозировав их в понимание и мотивированные действия коллектива путем планирования.

В процессе подготовки к планированию и в ходе самого процесса планирования следует всегда ориентироваться на научную основу менеджмента: целеполагание, организацию процесса, построение системы первичного учета, контроль процессов и показателей, регулирование и координацию работы, стимулирование и мотивацию. Приступая к планированию, необходимо выделить основные закономерности работы организации, оценить качество и полноту информационных потоков и какова их детализация, каковы финансовые возможности компании, а также учесть позицию собственников и руководителей компании, оценить, насколько они едины в понимании не только самих целей, но и путей их достижения. Чем больше внимания уделяется организационным вопросам, согласованию понятий, действий и идеологии, тем эффективнее проходит процесс планирования.

Процесс планирования через систему бюджетов является составной частью управления, а бюджетирование тесно связано с обоими процессами. От того, как работает система бюджетного управления, насколько ее поддерживают руководство и сотрудники, зависит качество и своевременность реализации управленческих решений. Обучение сотрудников научным методам бюджетирования, организации бюджетирования на предприятии составляет важную прикладную задачу.

Бюджетное управление — есть система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем реализации бюджетных полномочий и наиболее эффективного использования ресурсов. Бюджетные полномочия — это права и обязанности субъектов бюджетного управления и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных отношений, организации и осуществлению процесса планирования и контроля. **Систему бюджетного управления на предприятии принято выстраивать, включая в нее следующие процессы:**

— формирование финансовой структуры и определение бюджетных полномочий участников процесса;

- разработка и утверждение бюджетов компании (в том числе распределение лимитов бюджета по статьям доходов и расходов);
- формирование договорных обязательств в рамках утвержденных бюджетов с учетом минимизации рисков и обеспечения безопасности деятельности компании;
- исполнение расчетов в рамках сформированных договорных обязательств и контроль над исполнением бюджетов доходов и расходов и бюджета движения денежных средств; формирование полного пакета первичных учетных документов (по доходной и расходной частям);
- формирование и предоставление управленческой отчетности; анализ и принятие решений.

Основные принципы бюджетного управления отражаются в отдельном документе — положении о бюджетировании — и в дальнейшем поддерживаются в актуальном состоянии. Положение обязательно пересматривается при изменениях в стратегии предприятия, структуры и принципов взаимодействия подразделений. При составлении любого плана (или бюджета) важным является вопрос: с чего начать? В бюджетном управлении — это упорядочение процессов управления, создание системы планирования и контроля, управленческого учета и бюджетирования.

Основой начального этапа работы является финансовая структура компании (предприятия). Прежде чем анализировать (или выстраивать) финансовую структуру, необходимо определиться с понятиями и ее элементами (субъектами).

Субъекты бюджетирования (бюджетного управления) — это структурные подразделения, коллегиальные органы и сотрудники компании, участвующие в процессе бюджетного управления в соответствии со своей компетенцией и зоной ответственности.

Финансовая структура — совокупность центров финансовой ответственности в разрезе центров финансового учета.

Бюджетная структура — иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия.

Центр финансового учета (ЦФУ) — учетная единица (объект, проект), по которой в учетной системе осуществляется накопление консолидированной информации о доходах и расходах.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) — структурное подразделение, которое в процессе своей функциональной деятельности формирует, исполняет и контролирует бюджеты или их отдельные статьи. Каждый ЦФО возглавляет руководитель, который несет ответственность за деятельность подразделения в рамках бюджетного управления.

Далее важно понять, возможно ли финансовую структуру сформировать на основе организационной. Если на предприятии не в полной мере реализована система бюджетного управления, то целесообразно использовать механизм «как есть» и совместить организационную и финансовую структуры — это удобно с организационной точки зрения, поскольку руководитель подразделения будет выступать и руководителем центра финансовой ответственности, то есть будет наделен правами и обязанностями финансового управления, что позволит избежать конфликтов, противоречий и неэффективности в работе между руководителями ЦФО и функционального подразделения.

Если на предприятии процесс бюджетного управления уже функционирует, то можно или даже необходимо развести эти понятия, поскольку все-таки финансовая структура отличается от организационной. Финансовая структура отражает ответственность за достижение целевых показателей ЦФО, то есть отражает цели и задачи бизнеса, в том числе с учетом его диверсификации. Организационная структура построена на иерархической подчиненности и, как это ни печально, может сложиться под влиянием внутрифирменных «политических» тенденций и личностных влияний отдельных сотрудников. В основе организационной структуры всегда лежит функциональная специализация (отдел развития, отдел снабжения, ИТО, технологический отдел и прочие), а в основе финансовой — экономические отношения между ЦФО.

Формирование концепции бюджетирования на принципах управления по центрам ответственности позволяет финансовой структуре компании быть основным механизмом достижения финансовых целей предприятия.

Организационная иерархия, очевидно, имеет место в любой компании, но принципы подчинения могут отличаться исходя из отраслевых или иных особенностей деятельности.

Субъектами бюджетирования ЦФО первого уровня выступают укрупненные образования — дирекции, отделы, службы; функциональные структуры — цеха, текущее управление которыми находится в ведении соответствующих подразделений.

После формирования финансовой структуры следует этап определения с полномочиями и обязанностями участников процесса на всех этапах бюджетного управления и разграничение зон ответственности. В качестве примера используют матрицу полномочий и ответственности субъектов бюджетного управления (табл. 5).

Аналогичные матрицы составляются на остальных этапах бюджетного управления, при этом важно вовлечь в процесс всех ключевых участников (руководителей ЦФО), довести идею до уровня осознанного понимания и принятия процесса, обсудить во всех деталях и согласовать, уравновесить полномочия и ответственность.

Вне зависимости от циклической стадии существования компании и ее структуры, в процессе планирования используются, как правило, несколько видов бюджетов: функциональные; операционные; бюджет доходов и расходов (БДР); бюджет движения денежных средств (БДДС); бюджет по балансовому листу (БЛ); сводный инвестиционный бюджет (состоит из бюджетов отдельных проектов).

С учетом специфики деятельности компании в первую очередь выделяют функциональные бюджеты. В табл. 6 представлены виды функциональных бюджетов предприятия.

Все бюджеты формируют в соответствии с финансовой структурой: бюджет производства в целом по предприятию должен состоять из бюджетов отдельных производственных цехов (или других структурных подразделений); все операционные бюджеты формируют генеральный бюджет компании по основной деятельности. Вне зависимости от вида, бюджет состоит из отдельных ста-

Таблица 5

Матрица субъектов бюджетного управления

Наименование субъектов бюджетирования	Полномочия	Обязанности
Собственник	Запросы информации, рассмотрение проектов бюджетов и принятие решений по их утверждению или отклонению. Анализ консолидированного бюджета компании и бюджетов проектов	Утверждение стратегии компании, формулирование задач и определение исполнителей для формирования и реализации стратегического плана. Утверждение консолидированного бюджета компании и бюджетов проектов
Бюджетный комитет	Анализ стратегических целей и задач компании, информации для их формирования и реализации	Декомпозиция стратегических целей и задач для ЦФО
Финансовая дирекция	Координация стратегических целей и задач компании. Анализ информации у бюджетного комитета и собственника	Организация процесса бюджетного управления, формулирование требований, прав и обязанностей субъектов бюджетного управления. Сбор и анализ данных для процесса планирования. Разработка финансовой модели бюджетов. Формирование проекта консолидированного бюджета, проектов бюджетов ЦФУ
Руководитель ЦФО	Анализ ключевых показателей для ЦФУ. Оказание консультационной и методологической помощи финансовой дирекции и бюджетному комитету	Проведение анализа задач и планирование проекта бюджета ЦФУ. Обоснование сумм по статьям доходов и расходов бюджетов. Принятие утвержденных бюджеты к исполнению

Таблица 6

Виды функциональных бюджетов компании

Наименование бюджета	Ответственный за бюджет	Период планирования
Бюджет производства	Директор по производству	Год в разбивке по месяцам
Бюджет продаж (сбыта): — товары для перепродажи; — готовая продукция, старший технолог	Директор по маркетингу	Год в разбивке по месяцам
Бюджет валового дохода (наценки)	Коммерческий директор, директор по маркетингу	Год в разбивке по месяцам
Бюджет внереализационных доходов: — выручка от оказания услуг рекламы; — выручка от оказания услуг по предоставлению мест дополнительной выкладки; — выручка от сдачи помещения в аренду/субаренду; — бонусы (включая штрафы за неисполнение договорных обязательств)	Директор по маркетингу, коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет транспортно-заготовительных расходов	Коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет накладных расходов (по каждому функциональному направлению в разрезе статей бюджета): — бюджет эксплуатации; — бюджет по приобретению имущества; — бюджет ФОТ; — бюджет социальных льгот и компенсаций	Руководители дирекций, служб, отделов	Год в разбивке по месяцам
Бюджет налогов	Финансовый директор	Год в разбивке по месяцам, кварталам

тей. Справочник статей формируется на основе аудита всех хозяйственных операций компании.

Этапы организации бюджетирования на предприятии ориентированы на ключевые цели бизнеса, для каждой компании цели определяются рыночными (сегмент и доля рынка), производственными (структура производства, применяемые технологии, ресурсы), финансовыми (источники финансирования, возможности для привлечения кредитов) и социальными (удовлетворение запросов потребителей) факторами.

Стратегические планы могут быть сформулированы в качественном и количественном выражении, но важно, чтобы они были полностью понятны менеджменту и отражали ориентиры развития компании. С позиции практики, согласование целей является важнейшим этапом планирования, в этом процессе должны принимать участие руководители функциональных направлений, так как цель компании впоследствии декомпозируется на цели подразделений. Именно в процессе согласования стратегических целей руководители функциональных подразделений вырабатывают согласованные методы решения существующих проблем, оценивают задачи, анализируют ограничения, возможности и риски. Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности отдельных ЦФО представлена в табл. 7.

Таблица 7

Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности деятельности отдельных подразделений

Задачи ЦФО	Задачи бизнеса	Стратегия компании
Выручка	Выручка	Стоимость собственного капитала
Постоянные расходы	Прибыль	
Переменные расходы	Рентабельность	
Дебиторская задолженность		
Запасы		

§ 2. Функции, этапы и подходы к бюджетированию

Бюджетирование представляет собой финансовое (финансово-производственное, финансово-торговое, иное) планирование

деятельности предприятия посредством составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала.

На каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой инструментарий.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

Общий (основной) бюджет — это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на реализацию принятых решений, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, средства инвестора и т. п.).

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты

управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Кроме того, назначение бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

Для полного осмысления бюджетирования необходимо перечислить **функции**, которые оно выполняет:

1) аналитическую: переосмысление бизнес-идеи; коррекция стратегии; постановка дополнительных целей; анализ операционных альтернатив;

2) финансового планирования: вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее;

3) финансового учета: вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;

4) финансового контроля: позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты; выявляет слабые и сильные стороны;

5) мотивационную: осмысленное принятие плана; ясность постановки целей; наказание за срыв; поощрение за выполнение и перевыполнение;

6) координационную: координация функциональных блоков оперативного планирования;

7) коммуникационную: согласование планов подразделений компании; нахождение компромиссов; закрепление ответственности исполнителей.

В общем случае можно выделить *пять этапов построения системы бюджетирования* в организации.

На первом этапе происходит формирование финансовой структуры бюджетного плана. Целью первого этапа (формирования фи-

нансовой структуры) является разработка модельной структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором создаются структуры бюджетов, определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

На третьем этапе рассчитываются объемы продаж на плановый период и планируется величина возможных остатков на конец планового периода. В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

На четвертом этапе разрабатывается регламент планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

На пятом происходит внедрение системы бюджетирования. Он включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Выделяют *три основных подхода* к процессу бюджетирования: «сверху вниз»; «снизу вверх»; «снизу вверх / сверху вниз».

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода — слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и за-

вода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Подход «снизу вверх / сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, а руководители нижнего и среднего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей компании.

Бюджетирование деятельности предприятия реализуется на основе системы мероприятий, документов и управленческих воздействий и включает в себя совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность как отдельных центров финансовой ответственности, так и всего предприятия; управленческие воздействия на ЦФО, ориентированные на минимизацию отклонений от бюджета с учетом изменений внешней среды; отчетность ЦФО, позволяющую оперативно, с определенным временным интервалом, анализировать и контролировать выполнение бюджетов отдельными ЦФО и достижение запланированных финансовых результатов предприятием в целом.

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные стороны и недостатки.

Положительное влияние на финансово-экономическое состояние *бюджетирование* оказывает через:

- 1) мотивацию и настрой коллектива;
- 2) координацию работы предприятия в целом;
- 3) анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- 4) усовершенствование процесса распределения ресурсов;
- 5) развитие процессов коммуникаций;

6) интеграцию менеджерам подразделений понимать свою роль в организации;

7) инструментарий сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

1) различное восприятие бюджетов у должностных лиц разных структур и подчинения (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);

2) сложность реализации и дороговизна системы бюджетирования;

3) если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

4) бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;

5) противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

§ 3. Организация процесса корпоративного бюджетирования

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется *бюджетным периодом*. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода яв-

ляется важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год). Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. Индикативно, то есть без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджетов могут устанавливаться на более продолжительный период (три-пять лет).

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды. **Корпоративное бюджетирование** — процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (рис. 2).

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ исполнения бюджета — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Первый этап (стадия разработки проекта сводного бюджета) заключается в составлении предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерче-

ской организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На первом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные

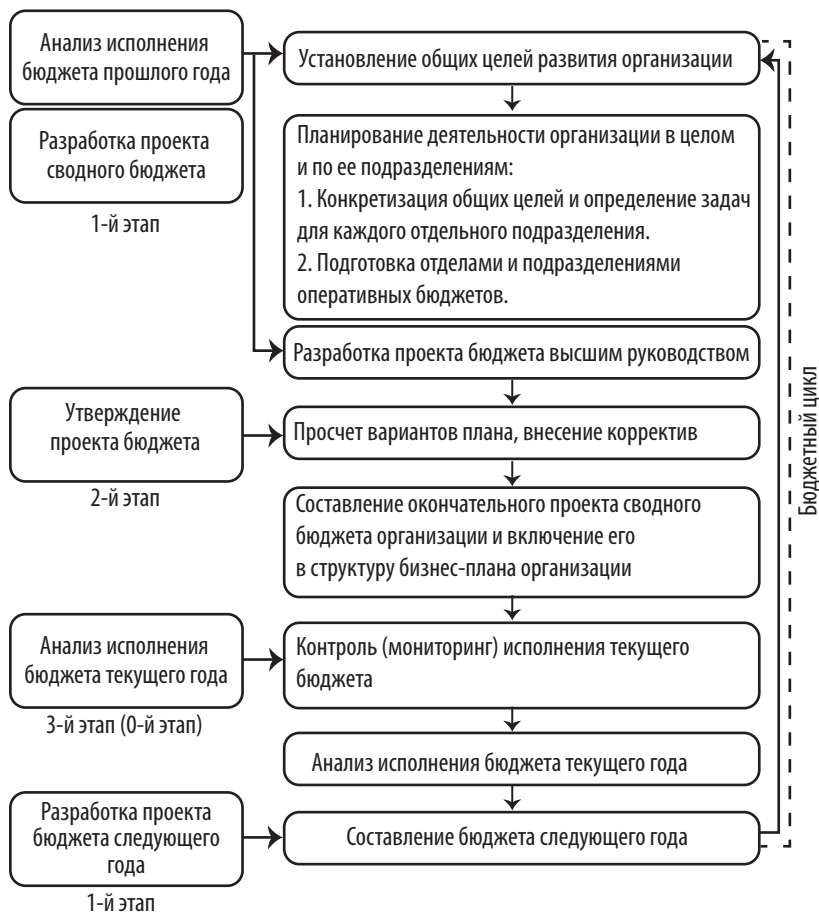


Рис. 2. Этапы корпоративного бюджетного процесса

задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и пр.

Второй этап (стадия утверждения) сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия.

На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается президентом организации.

На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать:

1) правление организации, в состав которого входит высшее руководство;

2) президент организации (в этом случае правление организации представляет собой консультативный орган при президенте);

3) совет директоров организации;

4) общее собрание акционеров (совет директоров подает проект сводного бюджета на утверждение общему собранию акционеров).

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

На третьем этапе проводится анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года, на основе анализа финансового состояния предприятия, по итогам которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации. Для того чтобы система бюджетирования была эффективной, необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых пото-

ков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия; совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которыми назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием — это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным). Точно так же регулярно, в соответствующие сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот — совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних актах и инструкциях информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

В-четвертых, процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Учитывая изложенное, составление бюджетов — есть результат коллективных усилий всех ключевых менеджеров компании. Для целей повышения эффективности воплощения бюджетного процесса целесообразным может быть создание коллегиального органа — бюджетного комитета, к задачам которого относятся:

- обеспечение формирования бюджета на год, квартал, месяц;
- контроль исполнения бюджета компании, выявление причин отклонений фактических значений от плановых, разработка мероприятий в целях исполнения бюджета;
- вовлечение в процесс бюджетного управления должностных лиц и ответственных сотрудников;
- выявление неправомερных действий со стороны должностных лиц и работников, определение мер для предотвращения таких ситуаций.

Процесс **организации бюджетирования состоит из ряда последовательных этапов:**

1. Анализ рынка и финансового положения организации.
2. Определение ключевых или ограничивающих факторов.
3. Составление прогнозных функциональных бюджетов.
4. Консолидация и балансировка бюджета по операционной деятельности.
5. Формирование инвестиционной части бюджета.
6. Определение потребности в финансовых ресурсах.
7. Формирование и утверждение налогового бюджета.
8. Составление консолидированного бюджета компании.

9. Ознакомление всех заинтересованных участников с бюджетом.

10. Организация системы контроля исполнения бюджета.

11. Обсуждение процедуры корректировки бюджетов.

12. Оценка деятельности компании с позиции бюджета.

Каждый этап целесообразно расписать до уровня процедур, требуемой информации, ответственных, сроков, результата (табл. 8).

В процессе обсуждения бюджета важно не скатиться до уровня удобств и личной заинтересованности отдельных руководителей, закладывающих статьи бюджета (доходную часть) исходя из пессимистичного прогноза, а расходную часть — с необоснованным запасом. Обсуждение должно быть открытым, на основе пока-

Таблица 8

Пример детализации этапов планирования

Процедуры	Входы процедур	Ответственные за выполнение	Срок выполнения	Результат
Прогнозирование рыночных макропоказателей	Информация МЭРТ и прочих официальных источников	Руководители ЦФО	Установление даты	Прогноз рыночных макропоказателей
Разработка проекта бюджета	Стратегия компании, инвестиционные приоритеты	Финансовый директор	Установление даты	Проект бюджета
Утверждение бюджета	Проект бюджета	Финансовый директор	Установление даты	Утвержденный бюджет
Формирование и доведение до ЦФО целевых показателей деятельности	Целевые показатели деятельности	Бюджетный комитет	Установление даты	Доведенные целевые показатели деятельности

зателей прошлых периодов, статистики и реальных результатов эффективности. Рассмотрение и утверждение бюджета внутри компании и работа с собственниками бизнеса допускает **итеративность процесса** в случае, если планируемые показатели их не удовлетворяют. Итеративность предполагает проработку показателей «сверху вниз» и «снизу вверх» и в дальнейшем позволяет управлять ресурсами компании с максимальной эффективностью. Для формализации процесса согласования показателей на каждом этапе рекомендуется вести документы, закрепляющие и фиксирующие требуемые доработки, сроки, ответственных лиц.

Вся работа по составлению и утверждению бюджета компании на следующий период должна быть завершена до его начала. Если процесс по разным причинам затягивается (длительность согласования стратегических целей, неподготовленность менеджеров, отсутствие координатора процесса и прочее), следует предусмотреть бюджетное правило: ежемесячное финансирование операционной деятельности компании осуществляется в размере не более 1/12 лимитов финансирования, предшествующего бюджетированию года, что позволит не нарушить производственный процесс.

В процессе планирования исходят из нескольких сценарных вариантов бюджета: пессимистичного, оптимистичного и реалистичного. Применяя методы математической обработки и экспертов, сценарии согласовываются и утверждаются на плановый период. В процессе исполнения бюджета, когда горизонт планирования сокращается и под влиянием различных факторов предприятие сталкивается с отклонением фактических показателей от запланированных и может возникнуть ситуация отклонения бюджетных значений от заданных. Если такое отклонение обосновано, необходимо внесение изменений в бюджет — в данном случае реализуется принцип бюджетной гибкости.

Показатели гибкого бюджета могут изменяться в зависимости от уровня деловой активности компании. Практика многих компаний показывает, что гибкий бюджет предпочтителен и является более действенным операционным инструментом в работе менеджера, то есть аналитическим вариантом утвержденного годового

бюджета компании, при этом границы гибкости необходимо выработать до начала бюджетного процесса и formalизовать.

В целях, чтобы планирование не было формальным, а исполнение бюджета максимально приближено к плану, важно правильно определить возможные доходы и нормы расходов. Ориентирами при планировании расходной части бюджета могут выступать среднетраслевые данные по расходам и прибыли либо данные конкурентов из числа публичных компаний, а также собственная статистика за прошлые периоды.

Ко всем статьям бюджета должны быть применимы принцип Парето «20/80» и ABC-анализ, использование которых позволяет условно разделить расходы на три группы: первая составляет около 80 % общих расходов предприятия, как правило, это несколько статей затрат группы, вторая составляет примерно 15 % от общих расходов — это статьи группы В; третья — 5 % общих расходов — мелкие статьи группы С.

В зависимости от категории статей следует организовывать бюджетное управление — важно сосредоточиться на первой и частично на второй группах затрат, то есть на тех, которые оказывают наиболее заметное влияние на финансовый результат и себестоимость продукции. Одним из основных инструментов контроля расходов является нормирование, представляющее собой разработку предельных (в абсолютном или относительном выражении) показателей расходов. Принцип нормирования может быть применен в отношении прямых, накладных расходов, переменных и постоянных расходов. Установление нормативов по статьям (если это применимо к компании) основывается на отраслевых показателях, анализе конкурентов и исторических оценках.

Нормирование также принято использовать в ситуационном моделировании, когда нормативные значения показателей пересматриваются с определенной периодичностью, и обязательно перед началом бюджетного процесса.

§ 4. Структура корпоративного бюджетного процесса и контроль за его реализацией

При проведении корпоративного бюджетного процесса принято выделять структурные элементы, называемые *блоками*. Каждый блок строится в соответствии с его функциональным назначением, имеет структуру, методику:

1) аналитический блок включает методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета; методики по отдельным подбюджетам;

2) учебный блок включает бухгалтерский учет; оперативный учет; сбор информации о состоянии рынка;

3) организационный блок включает функции подразделений; регламент взаимодействия; систему взаимодействия;

4) программно-технический блок, который включает технические средства; программное обеспечение.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой — он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Важным фактором, определяющим эффективность реализации процесса бюджетирования, является точное следование иерархии целей, целевых показателей, мероприятий и бюджетов, затрагивающих несколько уровней управления. Основным элементом в данном случае является иерархия целей.

Цели нижнего уровня управления должны коррелировать с целями верхнего уровня управления. Только в этом случае на предприятии может быть выстроена эффективная стратегия развития с применением методов корпоративного бюджетирования. Целевые показатели, являющиеся количественными измерителями

целей, также должны быть связаны между собой четкой иерархической зависимостью. Однако это не означает, что показатели на всех уровнях управления должны быть одними и теми же. Связь между показателями должна строиться в соответствии со связью между экономическими явлениями, которые эти показатели отражают.

Относительно мероприятий, реализуемых в рамках бюджетного процесса, то для них характерна иерархия двух видов. Первый вид мероприятий проводится централизованно на верхнем уровне управления и затрагивает ряд подразделений, в которых разрабатываются свои мероприятия, но в русле проводимого «наверху». Второй же вид реализуется только на нижнем уровне и связан с верхним уровнем управления через бюджеты.

Исходя из отраслевых и иных особенностей деятельности, компании устанавливают внутренние правила и критерии оценки исполнения бюджета, амплитуду отклонений по статьям и проч. Поэтому условия целесообразности корректирования бюджетов в процессе их исполнения, чем в этом случае следует руководствоваться, должны быть установлены априори, на этапе разработки бюджетной стратегии. На этом же этапе следует определить:

- уровень бюджета, подлежащего корректировке;
- уровень отклонений, при которых производится корректировка;
- период корректировки;
- сроки внесения корректировок;
- ответственность руководителя ЦФО.

Если схожие сложности возникают регулярно, то для определения причин может быть создана комиссия.

Уровень отклонений по статьям определяется на основе укрупненной модели бюджета: моделируются те статьи, которые влияют на ключевые показатели деятельности компании: товарооборот, EBITDA, рентабельность по EBITDA.

Как правило, отклонение фактических значений от плановых на 3–5 % считается приемлемым, но если в процессе моделирования будут определены иные пороговые значения, то имеет смысл ориентироваться на них, поскольку размер порогового отклоне-

ния зависит от того, насколько далека компания от точки безубыточности (или насколько близка к ней). Примеры, приводимые в финансовой литературе, показывают, что соотношение совокупного изменения доходов и расходов составляет в среднем 1 к 3, то есть сокращение доходной части или перерасход в объеме 10 % приводит к уменьшению прибыли на 30 %.

Научно обоснованы и другие мультипликативные зависимости, которые следует принимать во внимание при планировании и при анализе бюджета:

- при росте производства и продаж (или рынка) в фокусе внимания должны находиться доходы;
- при стабильных темпах производства и продаж целесообразно контролировать прибыль;
- при спаде особенно важно контролировать постоянную часть расходов.

Практика показывает, что сокращение издержек — это трудоемкий и сложный процесс, часто усилия, связанные с ним, несопоставимы с эффектом экономии. Например, для торговой компании основную долю (70 %) расходов составляет аренда торговых и складских помещений и фонд заработной платы. На остальные статьи приходится 30 %, и если из них вычесть энергоресурсы, обслуживание оборудования, товарные потери (даже только в части естественной убыли), то останется 10 % расходов, которые, даже при полном сокращении, если и дадут финансовый эффект, то это негативно скажется на производственном процессе. Однако это не значит, что ничего предпринимать не надо. Необходимо анализировать и коллегиально вырабатывать меры, учитывая при этом существенность последствий.

Крайне важной является и оценка работы менеджеров по управлению бюджетами, хотя не всегда эта оценка бывает материальной, более того на каком-то этапе сам процесс коллегиального обсуждения проблемы становится мотивационным фактором оптимизации работы. Практический опыт говорит о том, что корректировать бюджет чаще одного раза в месяц не следует, если не возникли форс-мажорные обстоятельства и корректировки не должны затрагивать **защищенные статьи**, расходы по которым

необходимы для обеспечения нормального производственного процесса, это затраты, которые в безусловном порядке предприятие будет нести вне зависимости от уровня его деловой активности. К таким расходам относят фонд заработной платы, налоги, аренду.

Все прочие отклонения условно разделяют на контролируемые и неконтролируемые. Если причиной отклонения стало увеличение тарифов на энергоносители или непрогнозируемое изменение кадастровой стоимости земельного участка, то речь идет о неконтролируемых изменениях. Если произошло увеличение транспортных расходов, то имеет смысл проведение анализа причин произошедших изменений.

Основными причинами отклонений фактических значений от плановых традиционно является либо недостаточная проработка этих вопросов на этапе планирования, либо слабый контроль в процессе исполнения бюджета. Все эти меры повышают дисциплину и ответственность руководителей. Систематическая корректировка бюджета руководителями ЦФО и систематический перерасход бюджета признаются ненадлежащим исполнением должностных обязанностей соответствующих руководителей.

Особое значение имеет планирование переменных расходов, увеличение лимита по которым осуществляется, если план по выручке перевыполняется. Для упрощения процесса контроля бюджета и сокращения времени на его корректировку принято определять уровень бюджетных статей, которые попадают в фокус контроля — совсем не обязательно контролировать каждую статью отдельно, как правило, это делается по группам статей расходов.

Процесс контроля над соблюдением лимитов обязательно привязывается к отдельным статьям или их группам. Например, оплата кредиторам (поставщикам за оказанные услуги или полученные товары) по допущенным перерасходам в части переменных статей бюджета производится после изменения лимита конкретного подразделения (на основе приказа) в пределах норматива, либо после временной отмены контроля над соотношением расходов и товарооборота.

Изменение лимита по статье ФОТ может производиться руководством отдела управления персоналом в пределах утвержденного годового бюджета путем перераспределения сумм между ЦФУ и периодами, перерасход бюджета ФОТ другими статьями не покрывается.

Современные методы программирования позволяют автоматизировать очень многие процессы, в том числе — бюджетирование. Для условий малого бизнеса, когда нет необходимости (или финансовой возможности) в отдельном программном обеспечении процессов планирования и бюджетирования, но предприниматель заинтересован в этих процессах, их можно реализовывать в программе в Excel.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Дайте определение и интерпретацию бюджетированию как процессу корпоративного финансового планирования.
2. Какие процессы входят в состав системы бюджетного управления на предприятии?
3. Перечислите основные принципы бюджетного управления и дайте им характеристику.
4. Раскройте этапы процедуры контроля за процессом бюджетирования.
5. Раскройте сущность понятия «интегативность» бюджетирования.
6. Перечислите этапы организации корпоративного бюджетного процесса и охарактеризуйте их.
7. В чем состоят процедуры детализации бюджетного процесса? В отношении кого они применяются?
8. Назовите и дайте интерпретацию полномочиям субъектов матрицы корпоративного бюджетного управления.
9. Перечислите виды функциональных корпоративных бюджетов.
10. В чем состоят принципы процесса бюджетного управления?
11. Каковы цели корпоративного бюджетирования?

12. Насколько, по вашему мнению, целесообразно проведение процедур бюджетирования в условиях цикличности рыночной экономики?

13. Назовите и охарактеризуйте предмет, объект и субъект бюджетирования.

14. Какое практическое значение имеет деятельность по составлению корпоративных прогнозов?

15. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового бюджетирования.

16. Раскройте теоретическую и методологическую основу корпоративного бюджетирования.

17. Сформулируйте особенности современной практики внутрифирменного бюджетного процесса.

18. Раскройте функции бюджетирования.

19. Раскройте сущность методов финансового планирования.

20. Каковы этапы построения системы бюджетирования?

21. Каковы цели бюджетирования?

22. Каковы цели и задачи корпоративного бюджетирования?

23. Расскажите об организации процесса корпоративного бюджетирования.

24. Раскройте последовательность этапов корпоративного бюджетирования.

25. Назовите компоненты корпоративного бюджетирования.

26. Охарактеризуйте процесс составления корпоративного бюджета.

Глава 6.

КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

§ 1. Сущность, подходы и правила корпоративного стратегического планирования

Все компании, работающие в условиях рынка, стремятся обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого принято разрабатывать долгосрочную программу действий, адекватную а) конъюнктуре рынка; б) конкуренции; в) собственным ресурсным возможностям.

Такая программа отражает **корпоративную стратегию**, представляющую собой моделирование длительных действий, необходимых компании для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. По сути, стратегия — это совокупность главных целей и основных способов их достижения. Разрабатывая корпоративную стратегию, компания определяет общие направления своей деятельности.

Стратегия — понятие многогранное. В качестве ее важнейших характеристик целесообразно привести следующие определения, которые вполне отвечают сущности понятия:

- средство достижения конечного результата;
- объединение всех частей организации в единое целое;
- охват всех основных аспектов деятельности компании;
- обеспечение совместимости всех планов компании;
- план действий;

- прикрытие, то есть рассматривается как действия, нацеленные на победу в конкурентной борьбе;
- порядок действий, то есть план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- позиция в окружающей среде, что означает связь со своим окружением;
- перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться;
- результат анализа сильных и слабых сторон организации работы в компании и определение возможностей и препятствий ее развития;
- заранее подготовленная реакция компании на изменения внешней среды.

Разрабатывая корпоративную стратегию, необходимо добиваться, чтобы она отвечала ряду требований:

- содержала ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- гарантировала скоординированное руководство;
- поддерживала прогрессивную инициативу;
- главные усилия должны быть сконцентрированы в нужное время и в нужном месте;
- обеспечивала гарантированные ресурсы;
- предусматривала гибкость поведения в тактических действиях для использования минимума ресурсов при достижении максимума результата.

Стратегия не может быть простым определением желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из мечтаний, а из реальных возможностей компании. Поэтому стратегия — это прежде всего реакция компании на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

Существует **два противоположных подхода к формированию стратегии**. При *первом подходе* сначала определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени, и необходимые действия, чтобы достичь такого

состояния. Затем составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной цели.

В основном именно такой подход к стратегии существовал в системах с централизованной плановой экономикой: стратегия рассматривалась как конкретный долгосрочный план или достижение конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — нахождение цели и составление долгосрочного плана. Считалось, что все изменения, происходящие в среде функционирования, поддаются полному контролю и управлению. Однако развитие рыночных отношений говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также дополнительные возможности, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому стратегия компании в рыночной экономике должна в первую очередь ориентироваться на возможности получения преимуществ от изменений.

Второй подход к построению стратегии характеризуется тем, что она рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития компании, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, а также ее позиции в окружающей среде — всего того, что приводит к выбранным целям. В рамках этого подхода исключается детерминизм в поведении компании, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление пути дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести компанию к достижению поставленных целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, что и сколько производить в каждом конкретном временном периоде, а также что и сколько будет производиться в конечном периоде.

Ко второму типу могут быть отнесены стратегии, предусматривающие увеличение доли объема продажи на рынке до определен-

ного процента без снижения цены; начало производства определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта; проникновение в сеть распределения, контролируемую конкурентом; осуществление перехода на коллективную форму организации труда и т. д.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание развития компании на перспективу. Развитие элементов стратегического управления экономическими объектами различных уровней и становление так называемого стратегического стиля управления в России непосредственно связаны с переходом от централизованно управляемой к рыночной экономике. Практически полная самостоятельность в принятии не только оперативных, но и долгосрочных решений до сих пор ставит в тупик многих руководителей российских предприятий. Неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и продуманных стратегических решений является одним из важных факторов таких проблем, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП и общий спад промышленного производства в стране. Выбор стратегии имеет кардинальное значение для функционирования компании, так как может навлечь за собой долговременные необратимые последствия. Стратегические решения, как правило, выбираются из дискретного множества известных заранее вариантов. Но неверно было бы считать, что последствия стратегического решения вообще невозможно предотвратить принятием другого стратегического решения. Однако такая операция требует, как правило, чрезмерных затрат ресурсов, тем больших, чем больший срок прошел со времени принятия первого решения.

На предприятиях к таким решениям обычно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. Десятилетия предприятия работали, решая оперативные, текущие вопросы более или менее эффективным способом, не обращаясь к стратегическим проработкам. Лишь при резком снижении централизованного руководства в процессе перехода на

рыночные рельсы экономики изменился качественный уровень принятия решений, и в частности стратегических.

В условиях самостоятельности управления предприятием, нестабильности внешней среды во всех ее компонентах «стратегические» последствия могут иметь широкий спектр решений, касающихся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности. Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает тактические решения обоснованности и последовательности. Это привело многих руководителей отечественных предприятий к необходимости вычленения стратегического планирования из сферы управленческой деятельности.

Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. Основная цель экономической стратегии — создание и поддержание конкурентного преимущества компании. Любое предприятие определяет цель своей деятельности и направления ее достижения, основой которой является совокупность ресурсов, которыми оно располагает. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, предприятие должно определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования ресурсов. Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее альтернативной стоимости, то есть с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели. Таким образом, экономическая стратегия предполагает такое направление использования того или иного ресурса на осуществление той или иной цели, которое не оказывает отрицательного влияния на достижение других параллельных целей. Однако цели, на достижение которых направляются ресурсы, должны быть равнозначными с точки зрения масштабов влияния на живучесть компании в долгосрочной перспективе.

Таким образом, разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой процесс формирования портфеля (набора) стратегических рыночных транзакций, то есть разнообразных соглашений, сделок с много-

численными партнерами, которые компания должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое процветание.

По своей сущности корпоративная стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми компания руководствуется в своей деятельности. Существует четыре группы таких правил.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности компании в настоящем и будущем. Качественный критерий оценки обычно называют курсом или ориентиром, а количественное содержание — заданием или планом. Поскольку при отборе направлений деятельности компании применяются как стратегии, так и ориентиры, то может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую компания стремится достичь, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентир — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры компании изменятся.

2. Правила, по которым складываются отношения компании с ее внешней средой и которые определяют, какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил получил название стратегия бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри компании и которые называются организационной концепцией.

4. Правила, по которым компания ведет свою повседневную деятельность и которые называют основными оперативными приемами.

Корпоративная стратегия непременно должна развиваться. Не всегда возможно все учесть на будущий период времени, чтобы затем долгое время работать без непредсказуемости и изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен к изменениям среды. Часто непредсказуемый характер конкуренции, взлеты и падения цен, новое регулирование и другие события могут требовать изменения стратегии. Всегда находится нечто новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача совер-

шенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все планируемые новшества.

Современное понимание стратегии исходит из необходимости сохранения максимальной эластичности компании. Стратегия касается лишь формирования общей идеи будущего, не затрагивая его деталей и компонентов. Она не увязывается жестко со структурой и состоянием имеющихся ресурсов, так как неизбежны изменения. Организационным воплощением стратегии является стратегическое планирование.

§ 2. Процесс корпоративного стратегического планирования

Стратегическое планирование — это система действий и решений, предпринимаемых руководством компании с целью разработки функциональных стратегий для решения задач корпоративного развития. Стратегическое планирование представляет собой, во-первых, процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития; во-вторых, это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями компании, ее потенциальными возможностями и шансами на перспективу; в-третьих, стратегическое планирование — это адаптивный процесс, в результате которого происходят: а) регулярные (ежегодные) корректировки решений, оформленных в виде планов; б) пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности компании.

Стратегическое планирование характеризуется следующими *особенностями*:

— предусматривает многообразие видов плановой деятельности компании: система стратегического планирования обобщает долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное, текущее планирование, а также маркетинговый и функциональные планы компании;

- является многоэтапным, последовательным и параллельным процессом, охватывает множество решений, и прежде всего такие, как распределение ресурсов; адаптация к внешней среде внутренней координации; организационное долгосрочное предвидение;
- служит основой для любого другого вида планирования;
- предусматривает перспективное направление развития компании;
- определяет основные виды деятельности;
- предусматривает единую систему маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности;
- для каждого подразделения компании устанавливает цели, согласованные с общей стратегией развития компании;
- четко координируют усилия, предпринимаемые компанией;
- устанавливает показатели деятельности для последующего контроля;
- определяет задачи и политику компании;
- создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов компании;
- предусматривает альтернативные действия компании на долгосрочный период;
- содержит системный подход к оценке сильных и слабых сторон деятельности компании;
- процесс стратегического планирования обусловлен результатами изучения внешней и внутренней среды хозяйствования;
- предусматривает разработку процедур и операций, необходимых для достижения будущего;
- является функцией направления, а не времени, так как сосредоточена на целях компании, а не на данном периоде времени;
- содержит совокупность глобальных идей развития компании.

Каждая компания имеет свою стратегию действий, потому что бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким, не может мгновенно реагировать на изменения в хозяйственной среде, изменяя свою организацию. Месторасположение компании, ее здания (корпуса, офисы склады, торговые

площади), оборудование, технология, работники — все это имеет совершенно определенные пространственные и временные рамки. Принятые однажды решения и сделанные для их реализации действия обуславливают вполне определенную инертность хозяйствования. Со временем эта инертность преодолевается благодаря изменениям во взглядах, методах и структурах. Если бы компания существовала в статическом окружении, в котором не происходят никакие изменения, тогда и не было бы необходимости в стратегическом планировании. Однако внешняя среда — экономическая, технико-технологическая, политическая ситуация, уровень жизни и качество отношений в обществе, культуры — находятся в непрерывном развитии. Поэтому корпоративное стратегическое планирование является одновременно и реакцией, и средством адаптации ко внешнеконъюнктурным изменениям, а также средством, с помощью которого создается будущее компании в контексте этих изменений.

Классический подход в корпоративном стратегическом планировании, имеющий почти вековую историю, предполагает оценку сильных и слабых сторон компании только на основе экспертных знаний и эмпирических зависимостей. Однако очевидно, что при таком подходе не вскрываются ни слабые, ни сильные стороны компании. Это возможно лишь в рамках системного подхода, когда компания рассматривается как открытая система, когда описывается соответствующим образом ее состав, структура, внутренние отношения, процессы организации и процессы обмена между компанией и окружающей ее средой. Но главная методологическая проблема стратегического планирования состоит именно в том, что сегодня неясно, как это сделать и как на основе системного подхода построить выводы, имеющие стратегическое значение для компании.

При корпоративном стратегическом планировании одним из самых важных является вопрос наличия у компании сил и опыта для проведения в жизнь выбранной стратегии. Учет сильных сторон: дает возможность максимально задействовать имеющиеся навыки и знания; позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе; является фундаментом стратегии в целом. Даже

если компания не обладает никакими преимуществами, а в жизни часто именно так и бывает, она должна составлять свой план развития на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков. Все большее число авторов рассматривают процесс стратегического планирования как процесс разработки процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Они различают долгосрочное планирование, которое считается реактивным по своей природе, и стратегическое, которое позволяет компаниям создавать свое будущее.

Обычно стратегическое планирование рассчитывается на длительный период, хотя во многих компаниях стратегия основывается на среднесрочном планировании (что более приемлемо для российских предприятий, действующих в условиях высокой неопределенности). Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование считаются неоднозначными. Стратегия не просто сосредоточена на данном периоде времени, она включает в себя совокупность глобальных идей развития компании. Поэтому она есть функция направления, а не времени.

Для развития компании нужны как долгосрочные, так и среднесрочные планы. **Долгосрочные планы** служат решению двух задач.

Во-первых, планирование показателей на пять и более лет вперед дает представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достичь запланированных на долгосрочную перспективу показателей. Кроме того, компания не может дожидаться окончания третьего или четвертого года своего стратегического плана, чтобы начать завоевывать новую рыночную позицию, которую она намерена занимать к концу запланированного периода.

Во-вторых, четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели.

Краткосрочные корпоративные цели подробно раскрывают результаты, которых нужно достичь на коротком временном горизонте. Они определяют как скорость, с которой компания будет развиваться, так и уровень показателей деятельности, который запланирован на ближайшее время. В стратегическом планирова-

нии, по сравнению с долгосрочным, пространство деятельности компании становится более объемным; оно включает в себя основные элементы ее внутренней среды и внешние аспекты: социальные и политические, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и др. Кроме того, долгосрочные корпоративные цели в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде хозяйствования.

Существуют различия между стратегическим и тактическим планированием. Основной вопрос стратегического планирования: чего предполагает достичь компания? Тактическое планирование имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы компании для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды. Принятие решений на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, так как основывается на конкретной информации и данных анализа. Выполнение тактических решений лучше отслеживается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем. Тактические решения в отличие от стратегических легче оцениваются, так как могут быть выражены в более конкретных цифровых результатах.

Краткосрочные (тактические) планы могут совпадать с долгосрочными, когда компания уже осуществляет свою деятельность на уровне показателей, запланированных на долгосрочную перспективу. Например, если компания поставила перед собой цель непрерывного ежегодного увеличения прибыли на 15 % и на текущий момент выполнила эту задачу, то долгосрочные и краткосрочные ее задачи совпадают. Более важна ситуация, когда краткосрочные задачи отличаются от долгосрочных, когда краткосрочные цели служат ступенями на пути достижения конечной цели.

Несмотря на различия, наблюдается тесная взаимосвязь и взаимозависимость между стратегическим (долгосрочным) и тактическим (средне- и краткосрочным) планированием, которая обеспечивает организацию бизнеса по планированию действий

в условиях циклических колебаний экономики и кризисных проявлений. Именно в таких случаях становятся отчетливо видны слабые стороны одних компаний и сильные стороны других; становятся очевидными направления неэффективного использования ресурсов, ошибки управленческих и других решений; появляется понимание реальных конкурентных преимуществ.

В специальной литературе по вопросам теории стратегического планирования его сущность раскрывается как определение долгосрочных целей и задач компании, адаптация курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Литература прикладного характера дает несколько иное толкование понятия стратегического планирования, тесно увязывая его с задачами конкуренции и конкурентной борьбы.

Однако, если цели компании сосредоточены на формировании ее конкурентных преимуществ, это не означает, что компания не занимается корпоративным стратегическим планированием других направлений своего развития, предполагающих формирование целевых ориентиров на продолжительные временные горизонты и приспособление к существующей конъюнктуре.

§ 3. Особенности методологии стратегического планирования

Обоснование стратегии основано на использовании общих подходов методологии планирования. Однако стратегическому плану присущи некоторые свои особенности.

Основная роль стратегического плана состоит в обосновании **целей и задач**, устанавливающих наиболее значимые закономерности работы компании. *Цель в стратегическом планировании* — это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. *Задача в стратегическом планировании* — это управленческое решение, направленное на достижение целей компании.

Корпоративные цели можно классифицировать следующим образом:

1) идеал — результат, который в принципе недостижим, но к которому надо стремиться, то есть можно и нужно приблизиться;

2) собственно цель — результат, которого можно достичь в обозримом будущем;

3) подцель — результат, который достигается за определенное, более близкое время; подцели тесно связаны с задачами стратегического плана.

Корпоративные стратегические цели должны отвечать следующим требованиям:

— быть достижимыми, конкретными и желательно измеримыми;

— различаться в зависимости от горизонта планирования на долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные;

— быть взаимоподдерживающими, то есть действия и решения по достижению одной цели не должны мешать достижению другой цели.

В современной теории планирования выделяют **восемь сфер деятельности**, в которых компания определяет свои цели:

- 1) положение компании на рынке;
- 2) инновационная деятельность;
- 3) уровень производительности;
- 4) наличие производственных ресурсов;
- 5) степень стабильности;
- 6) система управления;
- 7) профессионализм персонала;
- 8) социальная ответственность.

Типовыми целями стратегического плана являются:

- максимизация ожидаемой прибыли;
- максимизация объема деятельности;
- увеличение доли рынка;
- выживание;
- производительность (эффективность) работы;
- диверсификация;
- качество продукции (услуг);
- финансовая стабильность;
- выход на новые рынки;
- научные исследования и разработки;
- личные амбиции руководства компании.

Цели компании могут быть финансово-экономическими и неэкономическими. В рыночной экономике приоритетными являются экономические цели, среди которых лидирует цель — получение прибыли. Весьма важную роль играют финансовые цели, определяющие платежеспособность и экономическую устойчивость компании.

Цели стратегического плана будут значимы, если высшее руководство компании, во-первых, правильно выбрало и четко сформулировало цели, во-вторых, эффективно информировало о них персонал, в-третьих, отразило цели в системе мотивации труда.

Цели компании должны быть понятны не только ее работникам, но и потенциальным ее клиентам.

Примечание: в качестве примера можно привести цели корпорации IBM: сохранить темпы развития на уровне темпов производства компьютеров в стране (США); производить самую дешевую продукцию в отрасли; предоставлять потребителю самую совершенную технологию; обеспечивать получение высоких прибылей.

Для достижения указанных целей руководство корпорации опирается на следующие **принципы**: уважение к человеку (клиенту, сотруднику, поставщику и др.); стремление к совершенству; превосходство в обслуживании клиентов.

Понятно, что достижение таких диаметрально противоположных целей, как производство дешевой продукции и получение высоких прибылей, требует сложной и точной организации управления, высокой культуры бизнеса.

Цели стратегии дифференцируются, как уже отмечалось, в зависимости от уровня стратегического плана. Различают цели следующих стратегических уровней: миссии бизнеса (корпоративной стратегии); деловой стратегии; функциональных стратегий; операционных стратегий.

Стратегия и ее сущность отражаются в **миссии (роль) бизнеса** — это множество или совокупность целей, во имя которых продукция (товары) компании производится (продаются) в масштабах, адекватных потребностям рынка. Формулировка миссии компании может быть иногда достаточно общей. Однако она всег-

да отражает особенности работы компании и включает ее индивидуальное понимание своей перспективы.

Конкретизация миссии осуществляется в *деловой стратегии*, которая аккумулирует цели как узловые задачи развития. Таким образом, можно уточнить понятие «**задача стратегического плана**» как обоснованное управленческое решение на уровне целей и подцелей, в том числе в функциональных стратегиях, направленное на достижение общих целей бизнеса.

Деловая стратегия и ее цели далее детализируются в *функциональных стратегиях*. Функциональные стратегии определяются в области маркетинга, сбыта, производства, НИОКР, инвестиций, финансов и персонала в соответствии с целями деловой стратегии. Их разработка осуществляется не только специалистами по планированию, но и руководством среднего и низшего звена.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к актуализации и изменению планов) связями.

Разработка стратегического плана проходит несколько этапов в следующей последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.
2. Формулировка целей бизнеса.
3. Стратегический анализ.
4. Процесс экономических расчетов.
5. Разработка программы действий и составление графика работ.
6. Формирование бюджета.
7. Мониторинг и корректировка плана.

На первом этапе, в ходе анализа среды хозяйствования компания проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим. Компания: 1) определяет условия среды, выделяя из них те, которые являются действительно значимыми для бизнеса; 2) проводит сбор и отслеживание информации об этих условиях; 3) составляет прогнозы параметров внешней среды; 4) производит оценку реального по-

ложения компании на рынке. Экономический анализ среды может включать пять аналитических блоков:

- анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;
- изучение конкурентов и их стратегий;
- исследование тенденций изменений внешней среды;
- оценку рыночных характеристик спроса и предложения;
- характеристику компании (оценку ее сильных и слабых сторон).

Анализ среды характеризуется изучением сильных и слабых сторон деятельности компании, то есть SWOT-анализом, о котором упоминалось выше и методика которого в настоящее время является достаточно распространенной. Такой анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях, и недостатках компании. Наличие внутренних сил для использования внешних возможностей и выявление внутренних слабых сторон бизнеса, усложняющих внешние проблемы, позволяет компании в дальнейшем реально обосновать свои будущие действия.

На втором этапе компания устанавливает ориентиры своей деятельности: миссию, в том числе общие цели. В ходе всех этапов планирования компания обосновывает свои будущие цели разных уровней. Однако не все они будут обоснованы сразу. Возможно, разработчикам плана придется не раз возвращаться к их уточнению в ходе расчетов последующих этапов. В целом же все цели взаимосвязаны и подчинены целям самого высокого уровня — миссии бизнеса. Кроме того, на втором этапе планирования также производится определение сроков достижения целей.

На третьем этапе в ходе стратегического анализа компания сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

- 1) оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;

- 2) определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
- 3) определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Посредством стратегического анализа выявляются место компании в настоящее время на рынке; предполагаемое, по мнению руководства, будущее место компании на рынке; необходимые действия для достижения предполагаемого в будущем места компании.

Затем выбирается вид стратегии, который во многом определяет круг типовых задач, программ и проектов, необходимых для достижения целей бизнеса.

На четвертом этапе планирования проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий: а) количественная оценка альтернатив; б) сравнение вариантов с позиции «выходной» доходности и требуемых ресурсов; в) выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание.

На пятом этапе стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий — это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе, во-первых, анализируются задачи для достижения целей. Эта часть планирования обычно не содержит чрезмерной детализации, так как последняя является делом руководителей низшего звена, линейных менеджеров и ответственных исполнителей на местах. Во-вторых, устанавливается очередность выполнения задач. Она важна с точки зрения финансирования, так как некоторые из задач требуют предварительного обеспечения ресурсами. В-третьих, определяется время для выполнения задач в графике очередности работ.

На шестом этапе планирования составляется бюджет (бюджетирование). Это считается очень важным, хотя традиционно и недооценивается в российской экономической практике. Этап

включает: 1) стоимостную оценку плана; 2) распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

Бюджет стратегического плана в дальнейшем будет использоваться и как средство контроля за исполнением плановых показателей.

На седьмом, заключительном, этапе разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом: а) достижений компании по реализации планов; б) разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением.

Компании и их управляющие по-разному осуществляют разработку стратегии. В небольших компаниях, управляемых владельцем, выработка стратегии проходит неформально. Часто такая стратегия существует только в уме предпринимателя и в устных договоренностях с главными подчиненными. Крупные компании склонны выработать свои планы посредством ежегодного планирования стратегии (дополнительного описания необходимых процедур, форм и временных факторов). В процессе формирования стратегии ведущая роль принадлежит управляющему. Как правило, применяются следующие **способы выработки стратегии**:

1. Главный стратегический подход. В этом случае управляющий лично выступает как главный стратег и предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и их детали. Такая крайне централизованная работа по выработке стратегии оправдана в том случае, если управляющий обладает сильным интуитивным чувством видения того, что необходимо сделать и как. Основным недостатком этого способа выработки стратегии заключается в том, что его масштаб в большей мере зависит от соответствующих достоинств одного человека.

2. Подход «делегирования полномочий». В этом случае ответственный управляющий передает выработку стратегии другим. Однако в ходе переговоров и отчетов он постоянно находится в курсе дела. Этот стиль имеет преимущество в том, что позволяет управляющему осуществлять широкий выбор стратегических идей. Недостатком этого способа является то, что управляющий

может быть отделен от процесса выработки стратегии в детализированном понимании.

3. Совместный подход. Самой сильной стороной этого способа является то, что разработчики стратегии должны также выполнять ее. Когда подчиненные вносят свою лепту в разработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за ее работу. В совместном подходе к выработке стратегии имеется свой риск. Иногда возникающая стратегия является компромиссом и ей не хватает смелой творческой инициативы. В других случаях стратегия представляет собой консенсус с вариантом, разработанным влиятельными подчиненными, у которых есть свой общий интерес в продвижении их собственных проектов. Совместный подход особенно благоприятен для формирования политической стратегии.

4. Инициативный подход характеризуется тем, что управляющий лично заинтересован в выработке деталей стратегии и не возглавляет группу разработчиков. Он побуждает исполнителей выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется «снизу вверх». Ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать стратегические инициативы. Но инициативные действия, исходящие из различных частей организации, вряд ли могут сформулировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление.

Рассмотренная схема стратегического планирования является типовой. Анализ практики позволяет выделить ряд особенностей разработки стратегии:

- планы обычно содержат только одну стратегию предстоящих действий. Программы, предусматривающие возможные варианты решений на случай изменения первоначальной стратегии, в план обычно не включаются;
- в планах оцениваются все сильные и слабые стороны компании при анализе благоприятных возможностей или опасных событий в окружающей среде;
- планы включают данные прогнозов и предположений, которые в деталях обычно не разрабатываются;

- в большинстве планов оценка риска также не производится, но при рассмотрении различных возможных вариантов действий риск учитывается;

- все планы строятся на основе ожидаемых целей, которые отражают важнейшие показатели финансовой деятельности компании;

- в долгосрочных планах отражаются данные о требуемых инвестициях, ожидаемых доходах и расходах, выплачиваемых дивидендах в долгосрочном периоде;

- в планах дается оценка диверсификации, происходящей в результате возможных слияний и поглощений компании.

Таким образом, в долгосрочном плане отражается главным образом общая стратегия компании и описывается модель будущего с позиций весьма широких подходов.

Процесс стратегического планирования требует гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты этого процесса не соответствуют поставленным целям, то их можно обойти, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Планы не должны представлять собой только то, что было бы неплохо сделать, по мнению соответствующих руководителей. Категория желательности не должна иметь места при постановке целей компании. Чтобы намеченные цели служили исходным пунктом для составления плана стратегии, они должны соответствовать критерию «трудно, но выполнимо», а для этого планы развития должны быть привязаны к конкретным, измеримым задачам. Поэтому цели компании рассматриваются с учетом:

- уровня показателей, реально возможных при данных отраслевых и конкурентных условиях;

- результатов, которых должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной;

- производительности труда компании, которую она может достичь при должном стимулировании ее персонала.

Планы должны отвечать поставленным целям и иметь управленческую ценность. Поэтому они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это означает недопустимость таких формулировок, как «максимальные прибыли», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ.

Установленный план — это руководство к действию, показывающее, каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Стратегические планы в значительной степени зависят от финансовых целей, намечаемых компанией, которые должны быть достаточно весомыми, чтобы: 1) обеспечить выполнение выбранной стратегии; 2) позволить осуществить другие необходимые проекты; 3) понравиться инвесторам и финансовым кругам.

Финансовым и стратегическим планам принадлежит наивысший приоритет, так как они направлены на достижение ключевых результатов деятельности. Однако возможны ситуации, когда приходится делать выбор между действиями, связанными с повышением краткосрочных финансовых показателей, и усилиями по упрочению положения компании в долгосрочной перспективе. Руководители с хорошо развитым финансовым предвидением часто сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу. Это особенно характерно для тех случаев, когда компания имеет низкие финансовые показатели. Делая выбор в пользу финансовых показателей, компания рискует подорвать свою конкурентоспособность. Риск особенно велик, когда конкуренты нацелены на рост, поэтому уделяют больше внимания достижению лидерства в долгосрочной перспективе, чем текущим прибылям.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений компании, видов

ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать. Как известно, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Однако формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей подготовку информации стратегического характера гарантируют успех деятельности.

Процесс планирования встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в компании. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся тип взаимоотношений в компании и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это — борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.

Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В компаниях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующих мотиваций, ни склонности мыслить стратегически.

Еще одна проблема связана с тем, что компании не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы и обоснованности принимаемых стратегических решений.

§ 4. Корпоративное налоговое планирование

Одним из видов КФП является корпоративное налоговое планирование (КНП). Это управленческая деятельность в рамках целостной стратегии развития компании, ориентированная на использование законных способов и возможностей оптимизации налогового бремени и способствующая росту инвестиционной привлекательности компании.

Принципы КНП:

1. Законность.
2. Оптимальность.
3. Оперативность.
4. Выгодность.
5. Обоснованность и оправданность.
6. Комплексность учета налоговой экономии и потерь.
7. Индивидуальность.

Корпоративное налоговое планирование имеет ограничения, которые реализуются в:

1. Законодательных условиях.
2. Мерах административного и финансового воздействия, применяемых при нарушении налогового законодательства.
3. Специальных судебных доктринах и концепциях.

Этапы корпоративного налогового планирования представлены в табл. 9.

Формирование налоговых стратегий, очевидно, не может происходить изолированно, поскольку степень международной интеграции предполагает чрезвычайно тесные контакты между странами, регионами, отраслями и отдельными предприятиями по широкому спектру вопросов. Так или иначе, всем хозяйствующим субъектам, имеющим отношение к экспортно-импортной деятельности, приходится учитывать в своей работе положения, на которых основано международное корпоративное налоговое планирование.

Международное корпоративное налоговое планирование (МКНП) — это управленческая деятельность в условиях ведения международных операций.

Таблица 9

Стадии (этапы) корпоративного налогового планирования

Виды налогового планирования	Этап	Суть принимаемых решений
Стратегическое КНП	1	О целях и видах деятельности компании
	2	О наиболее выгодной, с налоговой точки зрения, зоне регистрации (юрисдикции) и дислокации подразделений
	3	Об организационно-правовой форме и структуре компании
	4	Выбор налогового режима
Оперативное КНП	5	Об учетной политике компании (формировании налогового поля): перечень налогов, налоговых льгот, вычетов и проч.
	6	О договорной политике компании
	7	О наиболее рациональном использовании прибыли
	8	Об организации налогового планирования и контроля в компании
Последующее КНП	9	Оценка эффективности налогового планирования

Принципы международного корпоративного налогового планирования универсальны и аналогичны указанным ранее.

Результаты (цели) международного корпоративного налогового планирования состоят в увеличении совокупных финансовых ресурсов компании (компаний) во всех юрисдикциях. Налоговые режимы разных стран существенно отличаются и создают разные по качеству условия стимулирования развития и привлекательности для международных корпораций (табл. 10).

При выборе юрисдикции важную роль играют *соглашения об избежании двойного налогообложения*:

1. Определение налогового резидентства компании.
2. Виды налогов, преобладающие в налоговой системе государства (зоны).
3. Формирование базы корпоративного налога на прибыль.

4. Налоговые льготы (вычеты, пониженные ставки, ускоренная амортизация и др.).

5. Исключение двойного налогообложения.

Поскольку резидентство определяет юрисдикцию, существуют варианты признания компании резидентства:

1. По факту инкорпорации (регистрации) — Россия, Украина, Панама, Финляндия, Швеция, Болгария, США.

2. Помету нахождения органов управления и контроля компании — Кипр, Аргентина, Бельгия, Румыния, Индия, БВО, Польша.

3. По одному из перечисленных (либо/либо): Австрия, Венесуэла, Канада, Люксембург, Великобритания + многие европейские страны.

Способы устранения двойного налогообложения в мировой практике:

1. Налоговый кредит или зачет (tax credit or tax relief) — уменьшение суммы подлежащих перечислению в бюджет налогов на сумму налогов, уплаченных за рубежом. Обычно сумма налогового кредита не может превышать максимальную сумму налога с такой же суммы в стране резидентства.

2. Налоговый вычет (tax deduction) — уменьшение прибыли до налогообложения на сумму налогов, уплаченных в других странах.

Таблица 10

Группировка стран по уровню налогообложения

Название режима	Названия стран, входящих в группу
Низконалоговые юрисдикции (офшорные зоны)	Британские Виргинские острова (БВО), Сейшельские острова, Вануату, Невис, Панама, Доминика, Белиз и др.
Юрисдикции умеренного налогообложения	Кипр, Гонконг, Лихтенштейн, Люксембург, Гибралтар, Уругвай
Юрисдикции повышенного налогообложения	США, Великобритания, Новая Зеландия, Дания, Швейцария
Юрисдикции с высоким уровнем налогообложения	Бельгия, Франция, ФРГ и др.

3. Налоговое освобождение (tax exemption) — отсутствие налогообложения для прибыли (доходов), полученной в зарубежном государстве.

§ 5. Классификация (типизация) стратегических планов

В условиях рыночной экономики развитие компании может осуществляться в рамках таких стратегий, которые обеспечат ей получение прибыли, устойчивое финансовое положение, а также конкурентоспособность в относительно длительном периоде. Это во многом зависит от выбора типа стратегии и отражения ее в планах компании.

На выбор типа (класса) стратегии влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Их взаимодействие носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого и никогда выбор одинаковых стратегий не происходит в сходных ситуациях.

Выбор типа стратегии зависит от законодательной базы страны, государственной политики, социального регулирования и позиции общества. Влияние на компанию оказывается с разных сторон: различными социальными институтами, законодательными и нормативными документами, последствиями негативного имиджа, неудачи в политических мероприятиях, мнением общественности о персоналиях из числа топ-менеджеров, программы корпоративной социальной ответственности, экологической политики и многого другого.

При выборе стратегии компании приходится считаться с общественными ценностями и приоритетами, учитывать законодательство и регулирующие нормы, а также выводы, которые дает анализ ее финансово-экономических показателей. Это становится особенно необходимым в условиях нарастающего внимания, а нередко — давления со стороны общественности и средств массовой информации.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие выбор типа корпоративной стратегии. Оценка этих факторов влияет на выбор компанией своей позиции на рынке, тип конкурентной борьбы. Если же компания решает, что ее позиция в отрасли становится менее привлекательной, то она может избрать стратегию «замораживания» и начать изъятие своих инвестиций с тем, чтобы направить их в другую сферу. При усилении конкуренции компания может предпринять меры по защите своих позиций: начать активное наступление на конкурентов, внести изменения в политику «цена — стоимость — прибыль», внедрить новые технологии и т. д. Типы корпоративных стратегических планов принято классифицировать по различным признакам.

1. **По уровню управления** стратегия компании может быть:

- 1) Корпоративной.
- 2) Деловой.
- 3) Функциональной.
- 4) Операционной.

Корпоративная стратегия является общим планом управления компанией. Она применяется в основном в диверсифицированной компании, и ее разработка предусматривает обычно четыре вида действий:

— действия по достижению диверсификации. Этот аспект стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и определит позицию компании в каждой из отдельных отраслей;

— действия по улучшению общих показателей деятельности в тех отраслях, где уже работает компания. Решения должны быть приняты по усилению конкурентоспособности и доходности в долгосрочной перспективе;

— действия, направленные на поиск путей получения синергического эффекта среди родственных компаний и превращение эффекта в конкурентное преимущество. Компания, расширяя свое поле деятельности за счет похожих технологий, аналогичного характера работы и каналов сбыта, того же сегмента рынка, дости-

гает преимущества перед другими компаниями, переключаясь на абсолютно новые для них виды деятельности;

— создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов в наиболее перспективные области. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие подразделения или выделить их на финансирование новых привлекательных приобретений.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для нее характерны следующие направления деятельности:

— своевременная реакция на изменения, происходящие в отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах;

— разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами;

— объединение стратегических инициатив функциональных отделов;

— решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Деловая стратегия включает любые шаги и меры, учитывающие конкуренцию, иные рыночные факторы, особенности демографии и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие внешние условия работы.

Разработка деловой стратегии ведется по трем направлениям: а) решение вопроса о сфере с наибольшими шансами выигрыша в конкурентной борьбе; б) разработка характеристик продукции, способных привлечь покупателей и выделить компанию из среды других конкурентов; в) нейтрализация конкурентных мер противников.

Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы компании: маркетинга, сбыта, производства, обслуживания, снабжения, финансов, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии компании за счет определения подходов, адресных действий и практических

шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной стратегий.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами компании (отделы продаж, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.) Эти стратегии дополняют и завершают общий план работы компании.

В частности, представляет интерес то, как операционная стратегия поддерживает стратегии более высокого уровня.

Компания с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства, для снижения издержек производства предпринимает широкомасштабные усилия по повышению производительности труда на 10 %.

С этой целью для функциональных подразделений сформулированы действия операционной стратегии:

— менеджеру по набору персонала проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных или квалифицированных;

— менеджеру по информационным системам усовершенствовать систему информационного обмена между служащими компании с целью повышения продуктивности их работы;

— менеджеру по персоналу при определении вознаграждений и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника;

— менеджеру по продаже разработать программу, обеспечивающую новую эффективную и быструю технологию продажи с более низкими издержками обращения.

2. По направленности развития стратегия компании может быть технологической и продуктовой.

Технологическая стратегия характеризуется переориентацией компании на такие цели, при которых технологический компонент ставится в один ряд с финансовыми. Эта стратегия приходит обычно на смену ранее преобладавшим программам производства новых продуктов. Технологическая стратегия в к л ю ч а е т:

- анализ и оценку сложившегося технологического уровня производства, определение специальных мер для отбора технологий, способных обеспечивать конкурентоспособность продукции на внутреннем и мировом рынках;

- формирование механизма трансформации стратегических решений в области технологий в конкретный перечень действий.

Разработка технологической стратегии предусматривает о б о с н о в а н и е:

- основных принципов построения стратегии технологического развития;

- целей, задач, проблем, возможных вариантов решений;

- механизма формирования и осуществления технологической стратегии;

- роли планирования в НИОКР и др.

Содержательно технологическая стратегия определяется разработкой новых продуктов, технологий их производства, поиском новых возможностей достижения высокой доходности.

Продуктовая стратегия касается непосредственно освоения нового продукта. Она в к л ю ч а е т:

- изучение природы нового продукта (меру его новизны, качества, степень дифференциации производимой продукции);

- выявление типов рынков и состава потребителей, необходимых для реализации нового продукта (возможности расширения рыночных связей, уровней конкуренции и т. п.);

- разработку технологии производства данного продукта;

- оценку эффективности программы освоения нового продукта.

3. В зависимости **от возраста рынка и товара** стратегия компании может быть глубокого проникновения; расширения рынка; разработки товара; диверсификации.

Стратегия глубокого проникновения эффективна, когда рынок еще не насыщен. Предлагая старые товары на старом рынке, можно добиться преимущества, лишь продавая товары по ценам ниже конкурентных. *Стратегия расширения рынка* помогает компании увеличить сбыт существующих товаров на новых рынках. *Стратегия разработки товара* бывает эффективна при наличии у компании ряда успешных торговых марок, то есть в случае хорошего имиджа компании, что влияет на высокий спрос на новые товары. *Стратегия диверсификации* применяется для устранения зависимости компании от какого-либо одного товара на рынке.

4. По характеру воздействия стратегия компании может быть: наступления; обороны; отступления.

Стратегия наступления — это стратегия завоевания и расширения рыночной доли. *Стратегия обороны* — это стратегия удержания существующей рыночной доли. *Стратегия отступления* — это стратегия ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

5. По характеру развития стратегия компании может быть ограниченного роста; роста; сокращения; сочетания указанных выше трех стратегий.

Данная типизация похожа на предыдущую, но имеет свои отличия, связанные не столько с долей рынка, сколько с объемами деятельности и капитала.

6. По выбору направления деятельности стратегия компании может быть: дифференциации; стоимостного лидерства; концентрации.

Стратегия дифференциации характеризуется модификациями потребительских свойств продукта-товара. Для ее осуществления необходимы:

- 1) сильный маркетинг;
- 2) продуктовый инжиниринг;
- 3) хорошая репутация компании по качеству продукции и технологиям;
- 4) сильная кооперация.

Организационные требования этой стратегии включают:

- значительную координацию функций НИОКР, в том числе научных исследований; организацию конструкторских разработок, маркетинга и производства;
- применение субъективных измерителей и стимулов вместо объективных количественных;
- привлечение профессионалов, способных к творчеству.

Стратегия ценового лидерства требует опыта и ресурсов. Она характеризуется значительными инвестициями капитала; интенсивным трудом; хорошим дизайном; дешевой распределительной системой.

Организационные требования этой стратегии предусматривают:

- жесткий стоимостной контроль;
- частые и подробные доклады об издержках;
- структурированную ответственность;
- стимулы, основанные на количественных целях.

Стратегия концентрации характеризуется выработкой действий для узкоспециализированного и узконаправленного сегмента рынка. Стратегия учитывает опыт и ресурсы. К основным организационным требованиям этого типа стратегии относится комбинация предыдущих вышеуказанных стратегий для реализации единой частной цели.

7. Типовые международные стратегии включают такие действия, как:

- 1) продажу иностранным компаниям лицензий на использование технологий или продажу ее продукции;
- 2) создание производственной базы на национальном уровне в одной стране и экспорт товаров на зарубежные рынки;
- 3) использование стратегии конкуренции на внутренних рынках многих стран;
- 4) использование глобальной стратегии низких издержек;
- 5) использование стратегии глобальной ниши.

8. По отношению к маркетингу стратегия компании может быть массовой; товарно-дифференцированной; целевой; оперативной; тотальной и др.

9. **В зависимости от сферы деятельности** стратегия компании может быть:

- 1) реализуемой во внешней сфере;
- 2) товарной;
- 3) ценообразования;
- 4) взаимодействия компании с рынками производственных ресурсов;
- 5) поведения компании на рынках денег и ценных бумаг;
- 6) снижения транзакционных издержек;
- 7) внешнеэкономической деятельности;
- 8) снижения производственных издержек;
- 9) инвестиционной деятельности;
- 10) стимулирования персонала;
- 11) предотвращения банкротства компании;
- 12) улучшения благосостояния работников и развития хороших отношений, публичной ответственности и имиджа компании;
- 13) высокого уровня производительности труда на базе технической эффективности научных исследований и разработок.

Все указанные стратегии сферы деятельности ориентированы на внешнюю и внутреннюю среду хозяйствования.

Внешняя сфера включает следующие стратегии: товарную, ценообразования, взаимодействия компании с рынками производственных ресурсов, поведения формы на рынке денег и ценных бумаг, снижения издержек, внешнеэкономической деятельности и др.

Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для компании стратегических зон хозяйствования. Главными задачами этой стратегии являются увязка перспективных задач компании с потенциальными возможностями рынка и ресурсами самой компании; спрос и технология производства товаров; формирование товарного ассортимента.

Стратегия ценообразования основана на выработке правил выбора ценовой политики и приемов ценовой конкуренции, учета процессов спроса и предложения, методах оценки ценовой эластичности спроса. Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос: как должна вести себя компания в тех или иных ситуа-

циях на рынке, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к своей продукции, сформировать потребительские предпочтения и приверженность покупателей к марке компании?

Стратегия взаимодействия компании с рынками производственных ресурсов позволяет эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков ресурсов. Эта стратегия тесно связана со стратегией снижения производственных издержек, а отсюда — и с себестоимостью выпускаемой продукции.

Стратегия поведения компании на рынках денег и ценных бумаг заключается в мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. На этом этапе выбираются наиболее удобные и выгодные формы и условия получения кредитов, моменты приобретения или продажи ценных бумаг, выбора разновидностей ценных бумаг.

Стратегия снижения издержек заключается в том, чтобы выработать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных соглашений, контрактов и договоров, который позволял бы избегать неоправданных командировок, сбора и обработки недостоверной информации, предотвращать юридические казусы.

Стратегия внешнеэкономической деятельности обуславливает поведение компании на внешнем рынке в роли как экспортера, так и импортера товаров и услуг. Стратегия определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. Основу импортной стратегии составляют исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров.

Внутренняя сфера экономической стратегии может быть представлена следующими ее видами.

Стратегия снижения производственных издержек направлена на обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Она должна учитывать возможность снижения затрат как

за счет факторов производства, так и за счет анализа издержек — от процесса производства до потребления.

Стратегия инвестиционной деятельности компании позволяет формировать инвестиционный портфель, то есть совокупность ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу. Портфель представляет собой определенный набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска и бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Инвестиционная стратегия подразумевает поддержание материально-технической базы и товарно-материальных запасов в разумных пределах.

Стратегия стимулирования персонала предусматривает разработку систем стимулирования работников компании. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами компании. Стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности.

Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) является по существу обобщением всех составляющих экономических стратегий компании. Ее главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, «слабых сигналов», предвещающих кризисные явления, и выработка мер, которые оказали бы противодействие этим явлениям.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Сформулируйте сущность корпоративного стратегического планирования.
2. Назовите основные принципы разработки корпоративной стратегии.
3. Раскройте сущность подходов к формированию корпоративной стратегии.
4. Раскройте содержание правил принятия решений, которыми компания руководствуется при формировании корпоративной стратегии.

5. Сформулируйте понятие стратегического планирования и раскройте его особенности.
6. Перечислите различия между стратегическим и тактическим планированием.
7. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор корпоративной стратегии компании.
8. Назовите классификационные признаки стратегических планов.
9. Перечислите и охарактеризуйте цели корпоративного стратегического планирования.
10. Каковы правила корпоративных стратегий и в чем они состоят?
11. Сформулируйте особенности корпоративных стратегических планов.
12. Покажите разницу между способами выработки корпоративных стратегий.
13. Назовите особенности методологии корпоративных стратегий: сущность и основное содержание.
14. Каковы сферы стратегического планирования?
15. Назовите и охарактеризуйте типовые цели корпоративных стратегий.
16. Каковы функции и этапы корпоративных стратегических планов?
17. Раскройте основные положения и виды корпоративного налогового планирования.
18. Перечислите и охарактеризуйте типы корпоративных налоговых режимов.
19. В чем состоит корпоративная миссия исходя из стратегии развития компании?
20. Какие принципы заключены в основе налоговых режимов в мировой практике?
21. Какие налоговые режимы и почему привлекают международные корпорации?
22. На что влияют налоговые преференции офшорных зон и каковы условия работы в их юрисдикции?

Глава 7.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

§ 1. Бизнес-планирование в системе корпоративного финансового планирования

Реализация стратегии предприятия обеспечивается через оперативное планирование, включающее в себя бизнес-план и бюджет предприятия. Для того что определить императивную роль бизнес-планирования в системе финансового планирования на предприятиях, необходимо в первую очередь сегментировать бизнес и статус его на рынке в условиях реальной рыночной конкуренции. Поскольку бизнес-планирование и рынок представляют собой взаимодополняющие компоненты финансово-хозяйственного механизма, они объединены в общую систему производства и потребления продукта. Разрушение одной из составляющих этой системы приводит к разрушению всей системы управления. К настоящему времени бизнес-планирование стало признанной во всем мире методологией предпринимательской деятельности, превратилось в своеобразный культурный мост в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве между странами и континентами.

Бизнес-план является неотъемлемой составной частью комплекса работ по управлению деловыми проектами. Выделение его в настоящее время в самостоятельный элемент, не зависимый от других этапов бизнес-планирования, отражает прежде всего недостаточный профессиональный уровень многих менеджеров и предпринимателей, с одной стороны, а также отсутствие госу-

дарственных механизмов регулирования предпринимательства — с другой.

Основной задачей оперативного планирования является разработка способов достижения стратегии. При этом бизнес-план показывает срок окупаемости стратегических мероприятий и их эффективность, а через составление бюджета на текущий год выясняется, как осуществляются в конкретный период стратегические цели, выполняются инвестиционные решения. Логическая взаимосвязь между стратегическим и оперативным планированием реализуется в построении бизнес-планов в реальных корпоративных условиях, и, разумеется, может существенно отличаться от методологических канонов. Однако такие отличия реализуются в большей четкости, конкретности и логичности построения бизнес-плана и как документа, и как системы мер, от которых зависит эффективность правильность управленческих решений.

В современной литературе существует множество подходов не только к функциям бизнес-плана, но и к его структуре. Кроме того, вопросам бизнес-планирования посвящены методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденных Приказом Минэкономики России от 1 октября 1997 года № 118, долгосрочный бизнес-план отождествляется со стратегией развития предприятия.

Учитывая научную и правовую базу, можно сформировать логическую последовательность бизнес-планирования:

1. Политика компании.
2. Формирование стратегии развития.
3. Планирование инвестиционных проектов.
4. Формирование бизнес-планов отдельных инвестиционных проектов.
5. Ранжирование инвестиционных проектов по степени привлекательности.
6. Составление бюджетов по каждому инвестиционному проекту.

Существует мнение о том, что бизнес-план — есть план текущей деятельности компании, предприятия или организации, однако большинство исследователей рассматривают бизнес-план

как обоснование для осуществления инвестиционной деятельности или стартапа. Кроме того, бизнес-план является инструментом оперативного (тактического) планирования и, соответственно, не может применяться без предварительно разработанной политики и стратегии.

Таким образом, базой для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта служит принятая политика и стратегия предприятия.

Очень важно рассмотрение методики формирования бизнес-плана, соблюдение логики и структуры в процессе бизнес-планирования (рис. 3)

На рис. 3 показана укрупненная структура бизнес-плана, содержащая четыре раздела. В таком виде он может представлять интерес для потенциальных инвесторов, если у компании возникла потребность в привлечении внешних источников финансирования.

Первый раздел содержит четыре подраздела, которые содержат информацию об организационно-правовой форме предприятия; характеристика собственников и менеджеров; структура управления и основные положения инвестиционного проекта с указанием возможностей, которые предприятие может обрести от его реализации.

Основу второго раздела «План маркетинга» составляет информация, содержащаяся в стратегии. Это сведения о позиции предприятия на рынке, клиентах и продуктах, на которые делается ставка. Кроме того, приводится информация о конкурентах и конкурентной среде, обоснование цен, возможности и каналы продвижения продуктов.

Результатом плана маркетинга является обоснование объемов выручки от реализации, которая, в свою очередь, позволяет обосновать период окупаемости проекта.

Третий раздел «План производства» позволяет обосновать потребность в основном, оборотном капитале и кадрах, а также затраты на производство и реализацию продукции. Результат плана производства состоит в определении порогового объема продаж и рентабельности производства продукции.

Методический подход к формированию инвестиционного бизнес-плана позволяет получить исчерпывающую информацию об перспективах инвестиционного проекта.

На заключительном этапе (четвертый раздел) составляется финансовый план, который состоит из:

- плана финансирования и инвестиций;
- плана по прибыли (убыткам);

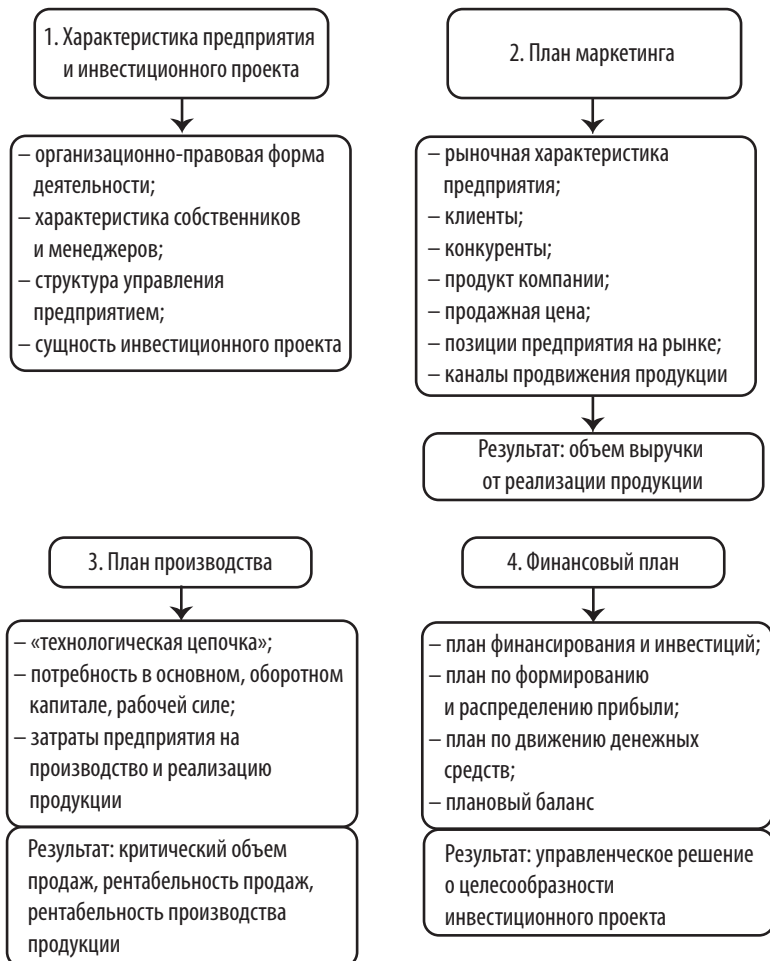


Рис. 3. Структура бизнес-плана (составлено авторами)

- плана движения денежных средств;
- планируемого баланса.

В условиях, если компания имеет несколько проектов, которые подкреплены бизнес-планами, производится ранжирование последних по срокам окупаемости, по объемам и источникам финансирования. Инвестиционные проекты «встраиваются» в текущую деятельность предприятия при составлении бюджета на плановый и перспективный периоды.

Сущность и значение бизнес-планирования на этапе стартапа

Получить стабильный успех в любом бизнесе без правильного планирования деятельности, постоянного мониторинга и анализа информации о состоянии целевых рынков, положении самых грозных конкурентов и о собственных перспективах и возможностях роста невозможно.

Планирование работы предприятия при помощи бизнес-плана приносит значительное количество выгод, например:

- позволяет применять наиболее точную координацию затрачиваемых для достижения установленных целей усилий;
- мотивирует руководителей более активно заниматься будущим компании;
- определяет критерии деятельности компании, необходимые для постоянного мониторинга;
- распределяет обязанности и личную ответственность всех руководителей компании в процессе достижения поставленных задач и целей;
- стимулирует менеджера более тщательно и конкретно заниматься целеполаганием, разработкой стратегии и тактических ходов по достижению этих целей;
- подготавливает компанию к вероятным внезапным изменениям на рынке и позволяет уменьшить время адаптации к новому состоянию.

Грамотно разработанный бизнес-план оценивает перспективу развития компании и в конце концов дает ответ на один из самых важных для предпринимателя вопрос: выгодно ли вложить

средства в данный проект и принесет ли он какие-либо доходы, которые смогут окупить все затраченные средства и силы? Очень важным условием для процесса разработки бизнес-плана является коэффициент участия в указанном процессе самого руководителя. Необходимость в разработке бизнес-плана заметна в ходе решения следующих актуальных задач в деятельности компании:

- подготовка заявлений от уже существующих и только создающихся акционерных и частных компаний на выдачу кредитов;
- разработка предложений на приватизацию государственных организаций;
- открытие новых направлений бизнеса и выбор коммерческого направления деятельности будущих компаний;
- переориентация существующих компаний и определение новых способов ведения их деятельности;
- обоснование выдачи муниципальных и государственных дотаций или грандов.

Содержание плана и уровень его детализации устанавливается исходя из сферы деятельности организации, специфики объекта, организационной структуры, планируемого объема потенциального рынка, присутствия на рынке конкурентов и возможного перспективного роста.

Для однозначного понимания теоретических основ данной работы сформулируем определение термина «бизнес-план». В экономической литературе описываются существенно различающиеся подходы к раскрытию смысла данного понятия, хотя сама суть определения в целом практически идентична. Бизнес-план — один из самых популярных видов планирования и является рабочим инструментом для организации деятельности; развернутой программой реализации бизнес-проекта, с неременной оценкой доходов и расходов; документом, характеризующим основные грани деятельности и пути развития предприятия; результатом аналитического исследования и обоснования выбранного направления деятельности компании на определенном рынке.

Существует несколько подходов к определению понятия бизнес-плана:

1. Бизнес-план — главный по важности документ инвестиционного проекта, передаваемый инвестору. В данном документе достаточно кратко и в принятой большинством последовательности излагаются суть, финансовые результаты, основные характеристики и экономическая эффективность проекта.

2. Бизнес-план — документ, включающий перспективный план создания и/или развития какого-либо направления бизнеса. План демонстрирует текущее состояние, содержит цели и стратегию по их достижению, возможные потребности в ресурсах и ожидаемые итоги развития данного направления для финансовых результатов компании.

Бизнес-план принадлежит к разряду стратегических планов организации и помогает более точно и качественно разрабатывать бизнес-проекты, оценивать перспективы ведения бизнеса. Основное предназначение бизнес-плана и состав элементов, входящих в его состав, представлен в виде следующей схемы (рис. 4):

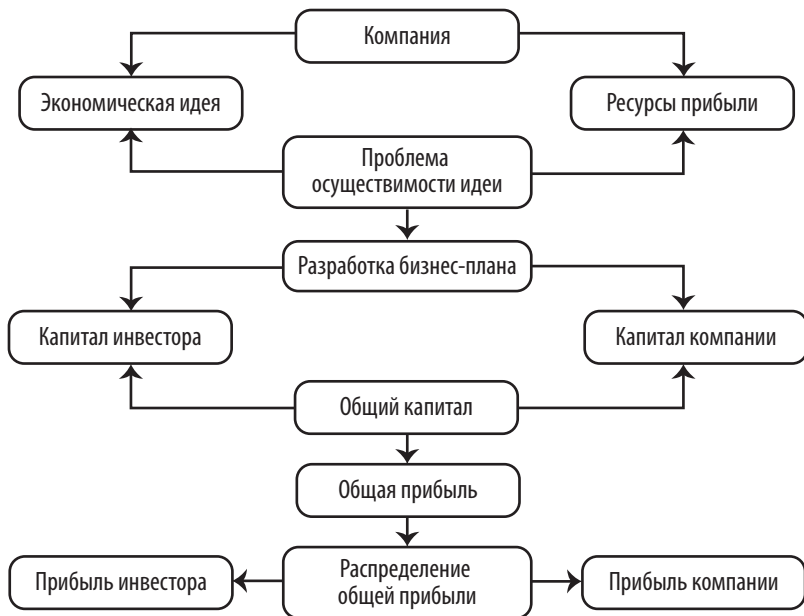


Рис. 4. Назначение бизнес-плана и его функциональные элементы

Перед формированием бизнес-плана следует провести ряд подготовительных операций:

- анализ и оценку текущего состояния организации;
- анализ потребностей и проблем продвижения на предполагаемом рынке (поставщики, посредники, конкуренты, потребители, положение компании на данном сегменте рынка);
- анализ влияния на коммерческую деятельность общего состояния отрасли, к которой относится предприятие, факторов макросреды компании;
- определение приоритетных направлений и установление численно обоснованных целей деятельности компании на плановый период;
- формирование планов действий, обеспечивающих разработку бизнес-плана, его этапов, выбор сферы деятельности и установление ее границ.

Проблема оптимального выбора затрудняется тем, что сфер (или направлений) коммерческой деятельности достаточно много, впрочем, как и критериев оценки их эффективности.

Процесс корпоративного финансового и бизнес-планирования принципиально делится на два основных этапа: выработка стратегии работы организации (стратегическое планирование) и разработка тактических ходов (тактическое или оперативное планирование).

Стратегическое планирование, безусловно, составляют основу успешного существования всех уровней бизнеса: от малого до гигантского. С уверенностью можно сказать, что отсутствует единая и «абсолютно верная» универсальная модель для всех форм бизнеса. Стратегия строится на основных принципах теории и практики деловой стратегии и непременно зависит от личности самого предпринимателя.

Процедура бизнес-планирования от самого начала процесса, то есть от зарождения бизнес-идеи до этапа реализации проекта, то есть до начала получения денежных потоков, а в лучшем случае — прибыли и ее распределения между инвесторами (участниками) бизнес-проекта, представлена на (рис. 5).



Рис. 5. Процедура бизнес-планирования

Первичная оценка процедуры бизнес-планирования представляет интерес как совокупность взаимосвязанных, поэтапно реализуемых решений, но наиболее сложные с точки зрения трудоемкости и потребности в профессиональных знаниях, решения — это блок 4 — способы достижения поставленных целей, включающий поиск направлений и способов инвестиций; поиск и отбор инновационных приемов работы; использование обоснованных приемов управления бизнес-процессами; изучение рыночной конъюнктуры. Тем не менее комплекс всех отдельных процедур процесса бизнес-планирования составляет корпоративную стратегию, корпоративный стратегический план.

Совершенно очевидно, что бизнес-планирование относится к категории стратегических планов, поэтому применительно к данному разделу уместным будет напомнить определение стратегического планирования.

Стратегическое планирование — это процесс управления, заключающийся в создании и удержании стратегического соответствия целей организации с его возможностями и ситуации на рынке, а также прогнозирования экономического состояния организации на длительный период. Ответственность за стратегическое планирование возлагается только на руководство организации, поскольку этот вид планирования требует высокой ответственности и глобального охвата всей деятельности персонала.

Когда речь идет о практическом воплощении корпоративной стратегии, наступает период реализации тактического (оперативного) планирования.

Тактическое планирование распределяет ресурсы организации и управляет ими для обеспечения максимально полного достижения стратегических целей. Обычно такое планирование производится на краткосрочный, среднесрочный и частично долгосрочный периоды.

Универсальный порядок *алгоритма планирования* имеет такую последовательность:

1. Разработка миссии компании.
2. Разработка на основе миссии стратегических ориентиров или направлений деятельности, зачастую называемых качественными целями.
3. Проведение оценки и анализа внутренней и внешней сред компании.
4. Определение стратегических альтернатив.
5. Выбор единого варианта стратегии или способа достижения цели.
6. После постановки цели и определения альтернативных путей для ее достижения главными элементами формального планирования являются тактика (тактические планы), общее руководство, описание порядка действий и конкретные шаги.

План, полученный в итоге планирования, становится для исполнителей директивным документом и должен содержать как обязательные, так и рекомендуемые критерии, причем с ростом горизонтов планирования число индикаторных (рекомендуемых) показателей увеличивается. Это обосновано с тем, что при более долгосрочном планировании результат сложно определить точно, поскольку он зависит от изменяющихся условий предпринимательской деятельности и носит вероятностный характер. Планированию подлежат конкретные действия, работы, товары и услуги, а также организационные структуры, технологии и процедуры. К примеру, планирование увеличения организации, планирование наиболее совершенного технологического процесса или планирование выхода с товаром на определенный рынок.

Бизнес-планирование является частью стратегического планирования, заключающейся в определении цели развития управляемого объекта, способов и средств ее достижения, разработке программы и плана действия на ближайшую и отдаленную перспективы.

Целью стратегического планирования является определение наиболее коммерчески привлекательных направлений деятельности компании, которые позволят обеспечить ее рост и процветание. В основу разработки стратегических планов положен анализ перспектив развития предприятия с учетом вероятных тенденций изменения внешней среды.

Стратегическое планирование подразделяется на три этапа.

Этап 1. Стратегический анализ, включающий анализы внешней среды окружения и ресурсного потенциал объекта.

Этап 2. Целеполагание или определение миссии, установление целей и постановка задач развития планируемого объекта.

Этап 3. Стратегический выбор, заключающийся в разработке базовой и функциональной стратегий.

На выбор стратегии, выполняемый руководителями компании, влияют самые различные факторы, например риск, учет опыта применения подобных стратегий в прошлом, реакция на ожидания владельцев компании, учет фактора времени.

В современных условиях планирование бизнеса все также остается одной из самых острых проблем в национальном менеджменте, а система планирования является достаточно слабым звеном в управлении отечественными предприятиями. Это обусловлено рядом причин:

1. Планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, является весьма сложной интеллектуальной деятельностью, требующей создания и применения информационной базы данных, аналитической обработки информации, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рынка и возможностей потребителей.

2. Планирование бизнеса должно основываться на суммировании результатов анализа рынка и анализа полученных результатов работы с рынком. Для российских организаций с реальной системой управления бизнесом стратегический маркетинг, являющийся базой для стратегического бизнес-планирования, еще не стал сильной стороной.

3. Организация процесса планирования и его реализация требует мягкого сочетания децентрализации и централизации в планировании, а также обеспечения условий для участия в планировании и аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров, плановиков, экономистов, маркетологов, финансистов. Это свидетельствует о том, что это сложная задача, сопровождаемая организационными проблемами и свидетельствующая о наличии коммуникативных проблем, связанных с процедурой планирования.

4. Проблемы социально-культурного характера. Традиции советского периода, включая директивное планирование, все еще преобладают в отечественном менеджменте. Хотя данные проблемы не являются непреодолимыми. По мере замещения состава руководителей относительно молодыми и прогрессивно думающими менеджерами влияние существующих традиций явно ослабевает.

5. Внедрение планирования бизнеса в российских реалиях имеет свою специфику. Правовые условия и социально-экономическая среда, в которых ведут деятельность российские ком-

пании, отсутствие хорошо развитой инфраструктуры, а также достаточного аналитического и информационного обеспечения процесса планирования, обычно не дают им напрямую применять зарубежные методики разработки, описанные в литературе. Зачастую проблемы планирования, указанные в литературе, работают в условиях уже хорошо развитой рыночной экономики, поэтому не соответствуют правовым, экономическим, хозяйственным и иным условиям российского бизнеса, вследствие чего не могут быть применены на практике.

6. Отечественные компании пока не имеют большого опыта в планировании при рыночных условиях. Совсем в недалеком будущем считалось, что управленцу достаточно обладать интуицией и опытом практического ведения бизнеса, что может отлично заменить бизнес-план. Как показала практика, имеющиеся практические навыки и знания большинства менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, которые предъявляются на сегодняшний день к планированию бизнеса, поэтому менеджеры недооценивают важность системы планирования.

§ 2. Значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса

В любом секторе экономики коммерческая деятельность требует разработки адекватного бизнес-плана, который создается с целью обеспечения планирования и дальнейшего эффективного управления бизнесом, является одним из главных инструментов менеджмента организации.

Формирование бизнес-плана требует анализа многих факторов и является достаточно трудоемким и затратным с точки зрения использования ресурсов. Несмотря на это, бизнес-план необходим как для крупного, так и для малого бизнеса. Целесообразность затрат денежных средств и иных ресурсов должна быть оценена и обоснована.

Бизнес-план для малого и среднего предпринимательства предусматривает решение таких стоящих перед организацией во-

просов, как оценка его состояния в настоящее время, выявление слабых и сильных сторон в предпринимательской деятельности, установление целей деятельности на планируемый период.

Успех в сфере малого и среднего бизнеса напрямую зависит от трех компонентов:

1. Четкое представление уровня, которого вы желаете достичь.
2. Понимание общего состояния дел в текущий момент.
3. Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Эти проблемы и позволяет решать грамотно разработанный бизнес-план, представляющий собой действенный рабочий инструмент, помогающий осуществить управление компанией и обеспечивающий своевременный контроль за ее деятельностью. Он достаточно эффективно способствует предприятиям малого и среднего бизнеса реализовывать конкретную маркетинговую, производственную, техническую, финансовую и кадровую политики, выявлять и устранять недочеты в управлении. Бизнес-план становится не только внутренним документом организации, но и применяется при установлении или укреплении контактов с партнерами по бизнесу:

- возможными спонсорами;
- посредниками в реализации продукции;
- поставщиками оборудования, материалов, сырья и топлива.

Бизнес-план компании малого и среднего бизнеса начинает действовать еще до своего утверждения. Сама процедура разработки плана, тщательный анализ, предшествующий его созданию, заставляет менеджмент предприятия беспристрастно и непредвзято оценивать текущую и перспективную деятельность в мелких деталях, тщательно анализировать свои идеи, оценивать свои возможности и принимать решения о целесообразности и возможности их реализации.

Для небольших компаний для обеспечения выживания на рынке просто необходимо заниматься бизнес-планированием. Исследования успеха большинства предприятий позволяют сделать заключение о том, что они на практике осуществляют стратегическое планирование и применяют стратегический подход.

Использование стратегического планирования в малом бизнесе обеспечивает неоспоримые преимущества, однако порождает и ряд барьеров, усложняющих его массовое применение в процессе управления.

Предпринимателями отмечаются следующие препятствия:

- нехватка времени;
- высокие вложения ресурсов и затраты;
- постоянная загруженность текущей работой;
- недостаток доверия к сотрудникам и консультантам, предчувствие провала бизнеса;
- недостаток специальных умений, знаний и опыта планирования.

Малое предприятие имеет свои преимущества и недостатки.

К *преимуществам* можно отнести:

- мобильность и гибкость перехода к новациям и другим направлениям деятельности;
- относительно простые организационно-управленческие связи;
- небольшое количество управленческого персонала;
- узкую специализацию по типу бизнеса.

К *недостаткам* относят:

- относительно невысокую оплату труда;
- ограниченность материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- слабые кредитные возможности;
- подчинение целям крупного производства;
- большую загрузку персонала (в неделю до 50–60 рабочих часов).

Бизнес-план компании малого и среднего бизнеса дает понять выгодность предполагаемого к реализации проекта и вовлечь в дело возможных контрагентов и потенциальных финансовых партнеров. Он может положительно повлиять на инвесторов в части понимания, что предприниматель определил привлекательные возможности развития бизнеса, дающие наиболее эффективно осуществлять запланированное и что организация имеет эффективную, обоснованную и последовательную по своей логике про-

грамму достижения целей и решения задач проекта. Инвестор с большей вероятностью отдаст свои средства в проект, который с высокой вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-планирование как эффективный элемент менеджмента организации малого и среднего бизнеса, выполняет в системе коммерческой деятельности целый ряд важных функций, среди которых существенное значение имеют:

- прогнозирование — обоснованное предвидение и оценка ожидаемого состояния компании в результате анализа и учета совокупности факторов;

- инициирование — стимулирование и мотивация запланированных действий, сделок и проектов;

- оптимизация — выбора допустимого и наилучшего сценария развития компании в условиях конкретной социально-экономической среды;

- координация и интеграция — учет взаимозависимости и взаимосвязи всех структурных подразделений организации с ориентацией на единый общий результат;

- безопасность управления — снабжение информацией о вероятных рисках своевременного принятия предупреждающих мер по уменьшению или полному предотвращению отрицательных последствий;

- упорядочение — обеспечение единого для всех порядка для успешной работы и ответственности;

- контроль — это возможность оперативного мониторинга реализации плана, выявления несоответствий и своевременной их корректировки;

- документирование — описание действий в документальной форме, позволяющей доказывать успешность или ошибочность действий руководителей разных уровней;

- воспитание и создание благоприятного воздействия рационально спланированных действий на поведение специалистов и возможность их обучения, в том числе и на ошибках.

Причинами, побуждающими осуществлять планирование своей деятельности на предприятии малого и среднего бизнеса, можно считать следующие:

1. Сама процедура создания бизнес-плана, включая анализ идеи, мотивирует предпринимателя максимально объективно, достаточно критически и беспристрастно посмотреть на свой бизнес со всех ракурсов. *План* — это четко сформулированный алгоритм, отражающий последовательность действий и их приоритетность в условиях ограниченных ресурсов и помогающий предотвратить ошибки при его реализации.

2. Бизнес-план является рабочим инструментом, который при правильном применении может помочь предпринимателю оперативно контролировать и управлять компанией.

3. Законченный бизнес-план становится средством руководителя для донесения идей бизнеса до всех заинтересованных лиц (банковских служащих, финансовых инвесторов, государственных учреждений, бизнес-консультантов и др.), включая сотрудников своей компании.

В последующем нужна детальная проработка большинства вопросов, связанных с конкретными мероприятиями, которые необходимо реализовать в сфере производства, маркетинга и оптимизации организационных структур управления. Все это необходимо руководителям проекта с целью оценки реальных возможностей воплощения своих идей, и инвесторам, которые не захотят рисковать своими средствами без надежных гарантий успешности проекта.

Бесспорно, компании малого и среднего бизнеса необходимо с самого начала точно определить полную стоимость проекта, долю участия в нем собственными средствами и, следовательно, размеры привлекаемых финансов со стороны. К тому же необходимо заранее определить самую предпочтительную форму привлечения заемных средств. Кроме того, желательно еще на старте разработки проекта получить представление о конкретном круге инвесторов, которых может заинтересовать участие в проекте. Очевидно, что на этом этапе составление бизнес-плана поможет предпринимателям реально оценить возможности выбранных

проектов и сократить их количество за счет рискованных и нерентабельных.

Формирование бизнес-плана компании малого и среднего бизнеса помогает решить еще одну задачу — спланировать разнообразные сценарии развития событий и обнаружить препятствия, которые могут появиться в процессе реализации проекта. С одной стороны, это позволяет заранее подготовить варианты действий по их реализации, а с другой — убедить инвестора в том, что руководитель проекта оперирует реальными категориями и готов преодолевать любые трудности.

Важна также возможность, появляющаяся после разработки бизнес-плана компании малого и среднего бизнеса и заключающаяся в выстраивании системы контроля процесса реализации проекта. Такая система включает набор конкретных критериев, периодичность их мониторинга и оценивания, значения предельно допустимых отклонений или пороговых значений, превышение которых требует внесение поправок и конкретных ответственных исполнителей. Общепринятыми способами контроля служат контроль качества продукции; контроль производственных процессов; контроль запасов; контроль долей рынка и уровня продаж на нем; контроль издержек; контроль сравнительного уровня рентабельности отдельных ассортиментных позиций; контроль денежной наличности; контроль уровня сервисного обслуживания.

Для обеспечения выполнения бизнес-планом компании малого и среднего бизнеса всех вышеперечисленных функций и возможностей он должен удовлетворять ряду требований:

- базироваться на реальных фактах и содержать обоснованные предложения;
- быть написанным максимально простым и доступным для разных пользователей языком с применением кратких и четких формулировок;
- носить всеохватывающий характер, то есть включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- иметь завершенный характер, включая стратегию достижения поставленных целей;

— обладать комплексностью и содержать как минимум финансовое, производственное, маркетинговое и организационное обеспечение;

— иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей;

— носить перспективный характер, обеспечивая разработку на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;

— обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения поправок в уже разработанные программы.

Положительные стороны внедрения бизнес-планирования:

1. Повышается общая эффективность управления за счет ориентации на достижение результата и эффективное применение ресурсов.

2. Обеспечивается нацеленность на потребителя и гибкость в его обслуживании.

3. Обеспечивается оптимальное распределение и использование времени, позволяя не пропустить момент решения проблем долгосрочного характера.

4. Улучшается координация и интеграция взаимодействующих между собой отдельных подразделений и работников за счет обеспечения перевода стратегических целей в тактические цели и наличие мероприятий по их достижению.

5. Улучшается контроль, поскольку постоянное сравнение фактических результатов с плановыми критериями позволяет оценить степень приближения к заданным целям.

§ 3. Структура и содержание бизнес-плана

Структура бизнес-плана в малом, среднем и крупном бизнесе практически идентична. На сегодняшний день не существует жесткого и единого для всех шаблона бизнес-плана. Структура, состав и уровень детализации бизнес-плана определяются спецификой деятельности и масштабом предприятия, активностью рынка сбыта и действующих на нем конкурентов, а также страте-

гической целью и тактическими задачами конкретного бизнеса, перспективами роста компании.

В зависимости от целей составления бизнес-плана (для привлечения партнеров, обоснования инвестиций и т. п.) его разделы могут быть разработаны с различной степенью детализации. При создании нового для компании бизнеса все разделы следует проработать максимально подробно и полно.

Основные разделы бизнес-планов по своей сущности практически одинаковы. Они могут содержать некоторые отличия как по форме изложения информации, так и по составу и взаимному расположению отдельных разделов. Все зависит от целей и задач, с которыми разрабатывается бизнес-план. Различие в структуре разделов бизнес-плана и ключевых моментах будет зависеть от желания акцентировать внимание определенной категории его пользователя.

Важнейшее преимущество бизнес-плана заключается в выстроенной логической последовательности его разделов, которая постепенно переводит пользователя от общего к частному, от глобальных проблем к конкретным, от стратегического планирования к тактическим мероприятиям.

При использовании любых структур бизнес-плана рекомендуется соблюдать полученные из лучших практик требования (табл. 11).

Бизнес-план предназначен для предоставления заинтересованным лицам краткой и предельно точной информации о рассматриваемом бизнесе.

Процедуру разработки бизнес-плана на предприятии малого бизнеса можно изложить в виде следующего алгоритма. Сначала принимается решение о необходимости создания нового бизнеса или расширения уже существующей деятельности компании. После принятия такого решения необходимо провести анализ собственных возможностей и способности его реализовать. На следующем шаге осуществляется выбор и уточнение номенклатуры товаров и услуг, намечающихся к выпуску. Данный шаг включает в себя несколько подэтапов:

Таблица 11

Требования к структуре бизнес-плана	
Характеристика	Описание характеристики (требования)
1. Количество разделов	Определяется необходимостью и достаточностью для достижения целей и решения задач бизнес-плана, раскрытия специфики отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен
2. Ключевые разделы	Должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идею; операционную деятельность компании; анализ рынка; финансы и риски, маркетинг
3. Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна обеспечить пользователю быстро ориентироваться и легко находить интересующую его информацию
4. Логичность структуры	Согласованная последовательность разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

— исследование потенциального рынка (или отдельного его сегмента) выбранных товаров (услуг) и его отношения с другими рынками, а также потенциальных конкурентов;

— оценка возможных потребителей и определение территориальной привязки планируемых производственных мощностей;

— оценка и прогнозирование объема продаж.

После последовательной реализации подэтапов разрабатывается план производства. Этот раздел чрезвычайно важен, так как он дает возможность оценить степень реалистичности реализации бизнес-плана. Бизнес-план рассматривает операционную деятельность единственным способом достижения целей предприятия. Этот раздел должен показать, каким образом производственная деятельность будет обеспечивать достижение поставленных целей. Важными задачами данного раздела являются определение производственных затрат на изготовление продукции (услуг) и требуемый для их компенсации объем инвестиций.

В бизнес-плане предприятия сферы услуг этот раздел может не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения.

Для предприятий, ориентированных на оказание услуг, должно содержаться описание способов предоставления услуг, необходимого для этого оборудования, технологии обслуживания клиентов, оценки качества услуг и т. д.

На базе всевозможных прогнозов и данных от предыдущих этапов разрабатывается и моделируется финансовый план с различными временными горизонтами, детализацией и сценарными планами с обязательным моделированием всего спектра рисков.

Общие требования к бизнес-плану можно сформулировать следующим образом: он должен быть емким, четким, лаконичным, грамотным, быть понятным финансовым структурам инвесторов, партнерам по бизнесу и быть выполнен с учетом требований стандартов инвесторов.

Бизнес-план может иметь следующую структуру:

- резюме (краткое содержание);
- описание бизнеса (описание и анализ отрасли, цели компании);
- описание продукта, услуги;
- план маркетинга;
- план производства (описание местоположения, производственный процесс);
- финансовый план (план прибылей и убытков, план денежных потоков);
- анализ и оценка рисков;
- приложения.

Бизнес-план начинается с *резюме*, которое содержит краткие положения бизнес-плана и является одним из наиболее важных его элементов. Резюме должно быть лаконичным. Этот раздел обеспечивает первое знакомство потенциального инвестора с планом и является определяющим для судьбы проекта. На основании этого резюме должно быть составлено таким образом, чтобы вызвать неподдельный интерес к предлагаемому проекту. Резюме пишется с сохранением делового стиля.

В *описание предприятия* рекомендуется включать следующую информацию:

- краткую характеристику и описание, его организационно-правовую форма, юридический и фактический адреса;
- местонахождение предприятия, занимаемую им площадь, дату образования, миссию и цели предприятия;
- величину уставного капитала предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- персональный состав аппарата управления (сведения о руководстве: Ф.И.О., занимаемая должность, возраст, образование и опыт работы), ключевой персонал предприятия;
- структуру активов (основной и оборотный капитал);
- специализацию предприятия, перечень продукции, работ или услуг и их объем;
- позиционный анализ (по критериям качества продукции и услуг, уровню производственных издержек, уровню технологий, квалификация персонала, месторасположения источников энергии, поставщиков материалов, комплектующих и т. д.);
- анализ конкурентов;
- краткое описание и анализ текущего состояния предприятия, а также перспектив развития бизнеса решает две задачи: а) получение исходной информации для прогнозирования объема производимой продукции и реализации продукции и услуг компании с учетом конкуренции; б) изучение состояния и тенденции развития сферы деятельности.

В разделе *описания продукта* приводится краткое описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием. Описание продукции включает в себя следующее:

- наименование оказываемых услуг и его спецификация;
- показатели универсальности услуги;
- функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначены услуги);
- стоимостная характеристика;
- концепция развития сферы общественного питания;
- преимущества перед конкурентами;

- структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;
- требования к контролю качества оказываемых услуг.

Далее представляется *план маркетинга*, в котором приводится оценка рыночного потенциала компании. Объем сбыта продукции (услуг) для целей прогнозирования является наиболее сложным и не менее важным, поскольку анализ реального действующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на услугу являются ключевыми в процессе получения результатов реализации инвестиционного проекта. Раздел состоит из нескольких частей, в первой части рекомендуется размещать описание существующей на рынке ситуации: структура рынка, наличие и уровень конкуренции, поставщики сырья, эластичность спроса по ценам, описание каналов распределения продукции, реакцию рынка на социально-экономические процессы, темп роста потребления и т. д.

Основными количественными характеристиками рынка служат емкость рынка и спрос на услугу компании. Текущий спрос рассчитывается через общее количество оказываемых услуг, проданных по установленной цене на конкретном рынке за определенный период времени. Информация должна позволить оценить структуру и размеры текущего спроса, а также основные сегменты рынка по конечному пользователю, географическому делению и категориям потребителей.

При описании потенциального рынка сбыта продукции компании рекомендуется указывать:

- 1) основные предприятия, участвующие в реализации услуг на данном рынке;
- 2) необходимую потребность в продукции и услуге с учетом сезонных тенденций, географического месторасположения демографических факторов;
- 3) продукцию конкурентов;
- 4) масштаб потенциального рынка (годовой объем продаж продуктов и услуг, общая численность покупателей);
- 5) сложность проникновения на рынок (обоснование масштабов проникновения, доля рынка, охватываемая территория);

6) последние тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках;

7) установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию или услугу при различном уровне цен, предоставление информации покупателям;

8) желательно показать способы выявления партнеров (по справочникам, публикациям, правительственным документам и др.).

Во второй части раздела следует описать существующую на рынке конкуренцию: препятствия при освоении рынка (время, затраты, технология, существующие патенты и товарные знаки, ведущие работники, консерватизм покупателей); тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка); конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия) — репутация предприятия, способность удовлетворить потребности рынка, проникновение на рынок, ведущие сотрудники предприятия.

В третьей части раздела следует указать результаты анализа конкурентных качеств продукции компании, как правило, по стоимостным показателям и по показателям потребительских качеств в соответствии с общепринятыми методиками. На данном этапе уже может быть установлена в первом приближении цена на продукцию (услугу). Определение базовой цены на продукцию основывается на результатах анализа спроса, цен продукции у конкурентов и оценки производственных издержек организации на производство и реализацию продукции.

На основе полученных результатов анализа состояния и тенденций развития рынка формируется план сбыта продукции (услуг) предприятия.

В данной части раздела описываются сводные показатели по цене продукции и объему продаж на внутреннем и внешнем рынке; каналы распределения продукции; стратегия проникновения на рынок; условия оплаты продукции: по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене и т. д.

Производственный план. Главная задача данного раздела заключается в демонстрации потенциальным партнерам факта, что

компания в состоянии реально производить необходимое количество товаров в установленные сроки и с требуемым качеством. Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на базе расчета производственных мощностей предприятия и плана сбыта продукции, а также по данным прогноза производственных запасов и потерь. Для описания структуры процесса производства необходимы следующие данные:

- данные о квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- структура производства, используемого в рамках инвестиционного проекта;
- трудоемкость выполнения работ, тарифы по оплате труда основных категорий производственных рабочих;
- перечень с указанием количества исходных материалов и комплектующих изделий, их стоимостные характеристики;
- основные поставщики материалов, сырья, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;
- необходимое количество энергоносителей и стоимость единицы их потребления;
- затраты по всем перечисленным позициям.

Данные *финансового раздела* бизнес-плана основываются на результатах прогноза производства и сбыта продукции, отчета о прибылях и убытках. Стандартная форма отчета о прибылях и убытках демонстрирует финансовую осуществимость предлагаемого к реализации бизнес-плана. Применяя прогноз продаж и соответствующие ему производственные затраты, готовится стандартный отчет о прибылях и убытках не менее чем за первые два года. Необходимо приводить полный перечень допущений, сделанных при формировании стандартного отчета о прибылях и убытках. В общем виде стандартный отчет о прибылях и убытках содержит: производственные затраты, стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, чистый доход или убытки.

Отчет о движении денежных средств представляет собой прогнозируемое движение денежных потоков ежемесячно для первого года операций и поквартально, по крайней мере еще для двух

лет, с детальным выделением величины и времени ожидаемых прихода и расхода наличности. Он позволяет определить потребности и сроки дополнительного финансирования, указать точку максимума потребности в оборотном капитале, показать порядок и источник получения дополнительного финансирования (через банковские займы, акционерное финансирование, по линии краткосрочного банковского кредита), а также условия, по которым должны выплачиваться заемные средства.

Отчет о движении денежных средств демонстрирует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

Структура капитала (собственного, заемного) должна быть обоснована возможностями компании или того проекта, который она реализует.

Система показателей эффективности бизнес-плана проекта характеризуется двумя группами показателей: показателями финансового состояния компании и показателями эффективности инвестиций. Первая группа показателей позволяет оценить эффективность операционной деятельности организации в процессе реализации проекта: прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости. Вторая группа показателей демонстрирует эффективность инвестиций в проекте: внутренняя норма рентабельности, чистая приведенная величина дохода, срок окупаемости, индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта).

При расчете перечисленных показателей практически всегда вызывает затруднения у руководителей проекта выбор ставки дисконтирования, так как отсутствуют однозначные методики по ее определению. При назначении ставки дисконтирования рекомендовано ориентироваться на действующую или ожидаемую величину ставки по банковским кредитам и депозитам или на субъективную оценку, основывающуюся на личном опыте инвестора.

В разделе *анализа рисков* приводится описание вероятности наступления неблагоприятного события, которое может привести к утрате части ресурсов организации, появлению дополнитель-

ных расходов в процессе осуществления производственной и финансовой деятельности и, как следствие, сокращению доходов. По этой причине при разработке бизнес-плана должны быть учтены все возможные изменения рыночной ситуации.

Проводят количественный и качественный анализ риска. Задачей первого является определение доли факторов риска, что весьма сложно и трудоемко. Качественный анализ предполагает определение факторов риска и этапов работ, при выполнении которых возникает риск.

В большинстве случаев в качестве критических факторов выделяют: цену продукции, объем сбыта продукции, издержки производства, время задержки платежей за реализованную продукцию, условия формирования запасов (материалов и комплектующих изделий, сырья, а также запасов готовой продукции), показатели инфляции, условия формирования капитала и др.

По итогам определения чувствительности проекта к выбранным критическим факторам разрабатываются мероприятия по уменьшению риска и устанавливается оптимальный вариант реализации проекта.

В раздел *приложения* включаются документы, подтверждающие или детализирующие сведения, представленные в бизнес-плане.

Перечисленные рекомендации по построению разделов бизнес-плана относятся к наиболее сложному случаю компании, намеренной производить новый продукт или оказывать услуги, и ищет финансирования или партнеров под свой проект.

В большинстве случаев создание квалифицированного бизнес-плана реально выполнить только силами команды профессионалов, собранных воедино из специалистов в своей узкой области (маркетинге, управлении, финансах). У западных компаний при разработке бизнес-планов даже мелкие компании обращаются к консультантам за поддержкой, тогда как разработкой подобных документов в крупных компаниях занимаются рабочими группами, составленными из опытных специалистов.

§ 4. Зарубежный опыт и практика бизнес-планирования инвестиционных проектов

Мировая практика породила широкий спектр методик бизнес-планирования инвестиционных проектов. Одной из наиболее популярных принято считать американский бизнес-план, который содержит следующие разделы:

- 1) краткое содержание;
- 2) описание компании;
- 3) анализ рынка;
- 4) продукты и услуги;
- 5) рыночная и реализационная деятельность;
- 6) операции;
- 7) организационный план;
- 8) требующиеся денежные средства и их использование;
- 9) финансовые данные;
- 10) приложения;
- 11) резюме.

В первом разделе содержится такая информация, как цели бизнес-плана, анализ рынка, маркетинг и деятельность по реализации, исследование и совершенствование услуг и продукции, приводятся данные по организации и персоналу, финансовые данные.

Второй раздел содержит информацию о сущности и целях данного бизнеса, приводится описание компании, ее профессионализм, основные показатели деятельности.

В разделе «Анализ рынка» приводится описание производства и планы на будущее, проводится анализ основных рынков сбыта, результатов маркетинговых исследований. Дается описание конкурирующих компаний и их продукции, содержится перечень ограничительных мер. Существует также такой подраздел, как Lead Times, то есть оговаривается время между заказом продукции, товаров, услуг и их доставкой клиенту (оказанием услуг).

Четвертый раздел дает детальное описание продукта (услуг), приводится расчет жизненного цикла продукции. Содержится информация об авторских правах, патентах, торговых секретах.

Описывается деятельность по дальнейшему исследованию и усовершенствованию продукции.

Пятый и шестой разделы содержат сведения об общей рыночной стратегии, стратегии сбыта. Дается описание процесса поставок, приводится расчет производительности поставок, содержится информация о поставщиках.

Раздел «Организационный план» состоит из таких подразделов, как:

- полная организационная структура;
- краткое описание позиций;
- предполагаемая потребность в трудовых ресурсах.

В восьмом разделе «Требующиеся денежные средства и их использование» приводятся потребности в текущем финансировании, необходимый запас на пять лет, использование денежных средств. Прогнозируется влияние новых денежных средств на финансовое положение компании, создаются долгосрочные финансовые стратегии.

Девятый раздел дает представление об исторических финансовых данных, ожидаемых финансовых данных.

В десятом разделе подводится общий итог проекта и представляются запланированные результаты.

Например, структура британского бизнес-плана выглядит принципиально аналогично:

- 1) краткое содержание плана;
- 2) исторический экскурс;
- 3) менеджмент;
- 4) продукция или услуги;
- 5) маркетинг: рынок сбыта и вопросы продвижения и реализации;
- 6) эксплуатационные детали;
- 7) финансовый анализ;
- 8) перспективы.

Раздел «Краткое содержание плана» содержит следующие данные: сущность бизнеса, рынок сбыта, потенциальные возможности бизнеса, планируемые цифры, потребность в финансовых ресурсах, перспективы для инвесторов или кредиторов.

Второй раздел описывает прошлое предприятия, его историю, причины создания, финансовые показатели прошлых лет.

Третий раздел «Менеджмент» содержит прошлые служебные и коммерческие отчеты, отзывы других людей, работающих с предприятием. Если очевидны слабые звенья в руководстве, содержатся указания о том, как намеривается руководитель справиться с ними.

В четвертом разделе бизнес-плана приводится описание производимого продукта, содержатся данные об уникальности данной продукции, описывается процесс производства, присутствует информация о патентах.

Раздел «Маркетинг» делится на два подраздела: рынок сбыта и собственно сбыт. В «рынке сбыта» рассматриваются такие категории, как размеры предприятия, рост в прошлом и будущем, проводится анализ по секторам, рассматриваются типы клиентов, анализируются конкуренты. «Сбыт» содержит информацию о продвижении товара, рекламе, о том, кто будет осуществлять сбыт продукции, устанавливается уровень продаж и оговариваются условия ценообразования.

Шестой раздел дает представление о месторасположении предприятия, о поставщиках, производственных условиях, необходимом оборудовании.

Седьмой раздел «Финансовый анализ» содержит следующие подразделы:

- обобщенный финансовый прогноз;
- месячный план доходов и расходов на два года;
- план доходов на дальнейшие три года;
- месячный план денежных поступлений и платежей на дальнейшие три года;
- балансовый план на два года;
- проверенные аудитором счета за последние три года.

Заключительный, восьмой, пункт содержит задачи планирования первоочередные и второстепенные, информацию о потребности в финансовых ресурсах и направлениях инвестиций, предполагаемое акционирование, перспективы для инвесторов и кредиторов.

Например, американский и британский подходы к бизнес-планированию имеют ряд некоторых отличий, но оба рассматривают бизнес-план для обоснования объема привлекаемых извне компании инвестиций, что составляет основное назначение данного документа.

Немецкая методика бизнес-планирования в своей основе несет идеи немецких консалтинговых компаний, успешно адаптируемые к условиям российской экономики и интегрируемые в систему комплексного внутрифирменного планирования. Согласно немецкой методике, бизнес-план состоит из четырех основных разделов:

1. Характеристика предприятия и инвестиционного проекта.
2. План маркетинга.
3. План производства.
4. Финансовый план.

В первом разделе «Характеристика предприятия и инвестиционного проекта» описываются организационно-правовая форма деятельности предприятия, структура управления и подчинения отделов предприятия. В заключение первого раздела описывается сущность инвестиционного проекта с указанием новых возможностей, которые предприятие получит от его внедрения.

При составлении второго раздела «План маркетинга» учитываются следующее: клиенты; конкуренты; продукт, производимый компанией; продажная цена продукта; позиция предприятия на рынке; продвижение товара на рынке.

Результатом плана маркетинга должна стать сумма выручки от реализации продукции на планируемый период.

Третий раздел «План производства» включает в себя три подраздела: описание «технологической цепочки» производства продукции; расчет потребностей в основном, оборотном капитале, рабочей силе на планируемый период; расчет сметы затрат на производство товаров и калькуляция себестоимости по продуктам, расчет «точки безубыточности».

Результатом плана производства является определение критического объема продаж и рентабельность производства продукции. Критический объем продаж или точка безубыточности имеет ключевое значение для планирования, поскольку позволяет оце-

нить потенциальные возможности проекта во взаимосвязи с емкостью рынка и привлекаемым финансированием.

Рентабельность производства находится как отношение прибыли от производства и реализации продукции к соответствующим затратам.

Немецкая методика дает возможность получить информацию об эффективности инвестиционного проекта на этапе, предваряющем составление финансового плана.

Четвертый раздел «Финансовый план» состоит из четырех документов: плана финансирования и инвестиций, плана по прибыли (убыткам), план движения денежных средств и планируемого баланса предприятия.

План финансирования и инвестиций показывает инвестиционную стоимость проекта, то есть затраты предприятия до получения им первой выручки от реализации продукции.

План по прибыли (убыткам) представляется по форме № 2 для бухгалтерской отчетности, утвержденной Министерством финансов РФ, которая составляет на основе планируемых показателей с указанием распределения прибыли в пользу каждого инвестора.

Третий документ финансовой части бизнес-плана — план движения денежных средств. Данный документ показывает, будет ли ликвиден проект с предлагаемыми источниками и видами инвестиций. Документ состоит из двух групп показателей: поступления и выплаты. Поступления показывают приток наличных средств, который должен пройти через расчетный счет или кассу предприятия, выплаты — отток наличных средств. Показатели поступлений и выплат расписываются по месяцам. За каждый месяц выводится сальдо поступлений и сальдо выплат. Разница между сальдо поступлений и сальдо выплат составляет сальдо месячное. Если при расчете показателей возникают отрицательные величины по срокам «сальдо месячное» и «сальдо накопительное», то необходимо уже на этапе планирования попытаться управлять ликвидностью.

Заключительный документ в финансовой части бизнес-плана — это баланс предприятия. Традиционно его составляют на начало и конец периода. На основе данных планового баланса рас-

считывают показатели текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами, чтобы проверить удовлетворительность структуры баланса.

Давая характеристику содержания бизнес-плана, необходимо подчеркнуть: универсальных методик нет и быть не может. С уверенностью можно сказать лишь одно: для любого бизнес-плана совершенно необходимо отражение плана маркетинга, плана производства, финансового план, организационного плана. Причем если три первые части должны быть именно в таком порядке, дабы последовательно получить выручку, себестоимость, рентабельность, то план организационный должен пронизывать все перечисленные разделы.

Очевидно, любой бизнес-план, в отличие от других видов планирования на предприятии, обеспечивает взаимосвязь внутренних целей лиц из внешней среды, в участии которых заинтересован предприниматель. Вполне допустимо, что банк, например, предъявит иные требования, сконцентрировавшись не на плане производства, а отдавая предпочтение финансовому плану. Аналогичным образом поступит разработчик внутреннего бизнес-плана предприятия, которое осваивает на имеющихся мощностях новый вид продукции — для него в данном случае более важным является вопрос не как произвести, а стоит ли это делать (план маркетинга).

Вероятно, нет необходимости доказывать, что ключевым разделом в любой ситуации является финансовый план. Аккумулируя информацию других разделов, финансовый план дает ответы на самый важный вопрос: что нужно вложить и какова отдача, поскольку предпринимательская деятельность есть не что иное, как деятельность на свой страх и риск с целью извлечения выгоды.

Полнота охвата финансовым планом результатов осуществления инвестиционного проекта также может меняться в зависимости от степени сложности самого проекта и требований инвестора. Перечень вопросов, приведенных выше, на которые должен ответить бизнес-план, стандартен для небольших проектов или проектов «с нуля». С точки зрения авторов, для предприятий, осуществляющих проект в рамках текущей деятельности, и особенно для

тех, кто не делает зависимости между успешностью проекта и его прибыльностью, было бы разумным, начав бизнес-план с краткого анализа текущей деятельности предприятия (как это описано выше), закончить его (в финансовом плане) анализом измерений, которые произойдут в деятельности предприятия в целом после реализации проекта.

Таким образом, определив, что инвестиции — это главная форма реализации стратегии предприятия, дав характеристику инвесторам и охарактеризовав формы инвестиций, можно с полной уверенностью сказать, что бизнес-планирование является основным этапом подготовки любого инвестиционного проекта в форме реальных инвестиций и определяет собой так называемую предынвестиционную стадию.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Каковы цель и назначение бизнес-плана в системе управления компаний?
2. В чем состоят общие требования к бизнес-плану?
3. Каковы основные области применения бизнес-планов?
4. Назовите программные продукты, используемые для разработки и анализа бизнес-планов.
5. Охарактеризуйте этапы планирования и методологию планирования.
6. Назовите компоненты бизнес-плана и охарактеризуйте систему его показателей.
7. Разработка бизнес-плана: структура и последовательность.
8. Каковы особенности международной практики бизнес-планирования?
9. Составление бизнес-плана: основные требования.
10. Назовите содержание и особенности составления разделов бизнес-плана.
11. Каково значение раздела «Резюме» в бизнес-плане?
12. Раздел «Описание предприятия и отрасли» в бизнес-плане: содержание и особенности составления.

13. Раздел «Характеристика услуг и продукции» в бизнес-плане: содержание и особенности составления.
14. Раздел «Исследование и анализ рынка» в бизнес-плане: содержание и особенности составления.
15. Раздел «План маркетинга» в бизнес-плане: содержание и особенности составления.
16. Охарактеризуйте планирование товарной политики предприятия.
17. Охарактеризуйте планирование ценовой политики предприятия.
18. Охарактеризуйте планирование сбытовой политики предприятия.
19. Охарактеризуйте планирование коммуникативной политики предприятия.
20. Охарактеризуйте планирование бюджета маркетинга.
21. Охарактеризуйте потребность в инвестициях и источники их формирования.
22. Каково содержание рабочего плана?
23. Назовите цели и структура организационного плана.
24. Охарактеризуйте сущность и содержание организационного плана.
25. Виды оценки возможных рисков.
26. Типы рисков инвестиционных проектов.
27. В чем суть процедуры управления рисками проекта?
28. Назовите организационные меры по профилактике и нейтрализации негативных последствий рисков.
29. Значение, содержание и технология разработки финансового плана.
30. Охарактеризуйте финансово-экономические результаты деятельности предприятия.
31. В чем особенность планирования основных финансовых показателей?
32. Каковы цели и задачи презентации бизнес-плана?
33. Стратегическое планирование развития организации: основные направления и цели.

34. Целевое планирование: отражение материальных, стоимостных и социальных целей предприятия.
35. Охарактеризуйте процессы в системе управления бизнес-проектом.
36. Назовите структуру и этапы жизненного цикла компании.
37. Охарактеризуйте содержание фаз жизненного цикла компании.
38. В чем суть бизнес-плана для стартапа?
39. Формирование инвестиционного замысла бизнес-проекта: суть и задачи.
40. Каковы особенности организации реализации бизнес-проекта?
41. Финансовый раздел бизнес-плана: содержание и особенности составления.
42. Назовите содержание, задачи и принципы бизнес-планирования.

Глава 8.

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

§ 1. Цели и алгоритм процесса персонального финансового планирования

Обоснованное выделение категории персональных финансов и ее направленность на покрытие потребностей людей дает основания для представления понятия, отражающего сущность персональных финансов.

Таким понятием, по мнению авторов, является **персональное финансовое планирование** (ПФП), под которым предлагается понимать сложно организованный процесс по формированию и использованию фондов денежных средств, находящихся в распоряжении отдельных лиц, посредством которого реализуется удовлетворение спектра персональных потребностей.

Интерпретация персонального финансового планирования как процесса обеспечивает определенную функциональную направленность отношений, имеющих место в рамках персональных финансов. **Процессом является устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, происходящих последовательно и направленных на достижение какого-либо результата.** Главными характеристиками процесса выступают способность к развитию и последовательность его стадий. Процесс персонального финансового планирования, имеющий направленность на достижение определенного результата, цели, принципи-

ально не отличается от процессов корпоративного и даже государственного планирования.

Важное значение имеет последовательный и динамический характер ПФП, определяемый персональными финансовыми целями отдельных людей. Такие цели выступают конечными результатами процесса персонального финансового планирования.

Системный подход к исследованию процесса персонального финансового планирования позволяет представить алгоритм, включающий последовательность действий отдельных людей и населения в целом при реализации финансовых решений широкого спектра — от потребительских до инвестиционных:

1. Постановка персональных финансовых целей (ПФЦ).
2. Ранжирование финансовых целей по степени их приоритетности для конкретного периода жизни человека. Непременно следует учитывать, что смена приоритетов обусловлена циклическим характером планирования, отражающего смену актуальности целей на протяжении жизни людей.
3. Формирования плана действий, направленных на достижение сформулированных целей.
4. Принятие финансовых решений об источнике финансирования поставленных целей, включая решения о привлечении заемных средств.
5. Периодический мониторинг актуальности целей и адекватности принятых решений в меняющихся условиях.
6. Корректировка плана в случае, если его реализация не приносит ожидаемого результата.
7. Достижение персональной финансовой цели.

Следование алгоритму персонального финансового планирования при реализации персональных финансовых целей способно обеспечить удовлетворение целого комплекса разнообразных потребностей людей. Кроме того, реализация алгоритма персонального финансового планирования формирует условия, гармонично включающие население в совокупность экономических и финансовых отношений в масштабе национальной экономики.

Персональное финансовое планирование основывается на принятии финансовых решений по широкому спектру направлений,

в частности касающихся выбора между текущим и отложенным потреблением; формирования целевых фондов для оплаты образования младших членов семьи; содержания иждивенцев; сбережения средств для собственного пенсионного обеспечения.

Следование представленному алгоритму позволит каждому человеку последовательно реализовывать поставленные потребительские, финансовые и любые другие цели и даст возможность адаптировать эти цели в соответствии со сменой индивидуальных приоритетов на протяжении всех этапов жизненного цикла.

Люди занимаются персональным финансовым планированием практически ежедневно, принимая текущие разнообразные решения по распоряжению имеющимися ограниченными ресурсами. Многие из подобных решений являются интуитивными, которые не позиционируются людьми как область занятия финансовым планированием.

В целом же персональное финансовое планирование следует рассматривать не как совокупность разрозненных и изолированных финансовых решений отдельных лиц, а в качестве единого процесса взвешенных и согласованных действий по поиску источников формирования доходов, а также по выбору направлений и определению объемов их использования. Плодотворность такой позиции определяется перспективами построения механизма отношений в обществе, который потенциально может позволить выработать эффективную модель регулирования процесса персонального финансового планирования. Потребность в создании подобного механизма может заключаться в корректировании влияния потребительской активности населения и динамики потребительских расходов на макроэкономические показатели, примером которого является сдерживание инфляции или кредитной активности населения в условиях формирования тенденций потребительских шоков. Наиболее очевидным инструментом такого регулирования является ставка рефинансирования ЦБ, используемая именно в таких целях.

Целесообразным представляется выделение двух основных наиболее значимых направлений персонального финансового планирования:

1. Планирование текущего потребления.
2. Инвестиционное планирование, включающее отложенные расходы, формирование наследства, страхование и пенсионное обеспечение.

Планирование текущего потребления направлено на удовлетворение потребностей существования, определяется физиологическими потребностями и потребностями безопасности.

Второе направление — инвестиционное планирование — обеспечивает потребности достижения, которые, в зависимости от склонностей, способностей и притязаний разных людей и при условии достижения потребностей существования, могут быть представлены стремлением к максимизации потребления материальных благ, развлечениям, власти и славе, к знаниям и творчеству и к другим.

Процесс персонального финансового планирования и его направления представлен на рис. 6.

Ранжируя потребности по значимости, люди приходят к выводу о характере своих потребностей: потребность существования и потребность достижения. При условии, что потребности существования удовлетворены, люди принимают следующие решения — об удовлетворении потребностей достижения, следуя представленному алгоритму. Как видно, алгоритм имеет замкнутый контур, то есть процесс персонального финансового планирования цикличен, иначе говоря, по достижении одной цели (например, покупка квартиры), люди уже озадачены следующей — приобретение или смена автомобиля. Более того, очередная цель формируется уже в период, когда предыдущая еще не достигнута: люди склонны наращивать свое потребление темпами, более высокими, чем растет их доход, привлекая кредитные средства, но только в условиях, когда они испытывают уверенность в стабильности завтрашней конъюнктуры.

Решения, принимаемые в процессе персонального финансового планирования, с одной стороны, являются самостоятельными и иницируются самими людьми. С другой стороны, они тесно взаимосвязаны между собой и обуславливают необходимость согласованности с условиями внешней конъюнктуры. Например,

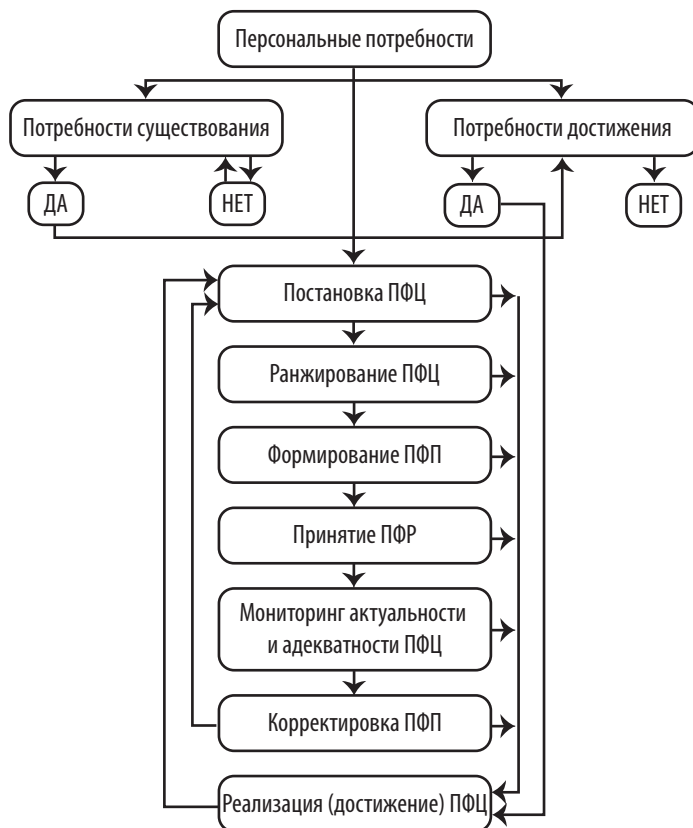


Рис. 6. Процесс персонального финансового планирования решения, связанные с формированием сбережений сопряжены с инфляционными ожиданиями, денежно-кредитной политикой государства и затрагивают сферу текущего потребления людей, вызывая потребность в коррекции уже принятых финансовых решений.

Персональные финансовые цели, которые формируют для себя субъекты экономических отношений, в конечном счете определяют направления персонального финансового планирования (рис. 7).

Как было отмечено, первым этапом процесса персонального финансового планирования является постановка персональных



Рис. 7. Персональные финансовые цели

финансовых целей. Этот этап определяется индивидуальными особенностями каждого человека, его потребительскими предпочтениями, такими характеристиками, как гендерный признак, возраст, социальный статус, образование, состояние здоровья, наличие и состав семьи, структура дохода и многие другие.

Опираясь на объективные представления филологов, цель следует определить, как предмет стремления, желания достигнуть чего-либо — в трактовке С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой. В контексте персонального финансового планирования **цели представляют собой интенциальные установки, определяемые совокупностью потребностей человека**. Сложность постановки целевых установок определяется их подверженностью волатильности предпочтений, как циклической, так и межвременной. Постановка финансовых целей первична в процессе персонального финансового планирования, предвзывает принятие решений по управлению денежными потоками отдельных семей (домашних хозяйств) и общества в целом, что имеет существенное значение для макроэкономического развития всей национальной экономики.

Финансовые цели формируют компоненты персонального финансового плана, решая задачи распределения приоритетов населения во времени и в зависимости от специфики потребностей.

Принцип последовательного удовлетворения целей позволяет выявить первичную цель — обеспечение потребностей в безопасности, пище, одежде и жилье. Прочие цели могут быть реализованы только при условии достаточности средств на финансирование необходимых расходов.

После распределения целей по их значимости для конкретного лица наступает этап формирования общего плана, который закрепляет избранные цели и предваряет поиск источников их финансирования. Реализации этого этапа предшествует сбор и анализ информации о текущем финансовом состоянии людьми и оценка перспективных источников доходов.

Контроль за ходом реализации принятых решений является неотъемлемым этапом процесса персонального финансового планирования, поскольку позволяет людям при необходимости своевременно откорректировать план при изменении потребительских предпочтений.

Квинтэссенцией анализа персонального финансового планирования являются релевантные черты этого процесса, отражающие его особенности: самостоятельность, инициативность, дискреционность, персонализированность, уникальность, волатильность, целевой характер и оперативность, а также интенциональность и бифуркационность, которые будут рассмотрены подробно несколько позже.

§ 2. Этапы и цикличность персонального финансового планирования

Мониторинг этапов персонального финансового планирования определяется жизненным циклом этого процесса. **Цикл персонального финансового планирования** представляет собой совокупность этапов его алгоритма, которые обуславливаются сменой потребительских приоритетов людей в разные периоды их жизни или могут быть обусловлены существенными событиями в жизни каждого человека. Так, на раннем этапе жизни актуальным для большинства людей является получение образования.

В зрелый период семейной жизни важно учитывать расходы, связанные с рождением и воспитанием детей. В старшем возрасте происходит концентрация усилий на пенсионном планировании и формировании наследства (табл. 12).

В рамках анализа процесса персонального финансового планирования, его этапов, состава и структуры, представляется целесообразным рассмотреть экономическую интенцию персонального финансового планирования, поскольку инициирование этого процесса и его реализация определяются сознательными действиями человека.

Важное значение имеют разделы персонального финансового планирования, понимание которых способно обеспечить построение эффективной персональной финансовой стратегии:

1. Планирование управления рисками — процесс идентификации, анализа и варианта предотвращения (снижения) возможного ущерба. Основные направления:

- защита от утраты трудоспособности, вреда жизни и здоровью;
- защита от финансовых последствий потери кормильца;
- защита от претензий со стороны третьих лиц.

Таблица 12

Этапы смены предпочтений на протяжении жизненного цикла

Детство, школа	Университет, сознание семьи	Период плодотворной работы	Жизнь на пенсии
	Повышение уровня жизни		Формирование и эффективная передача наследства
	Налоговое планирование		Обеспечение приемлемого качества жизни
	Накопление взноса для приобретения жилья	Финансирование образования детей	
	Обслуживание кредитов		
	Защита на случай утраты здоровья, потери имущества от нанесения вреда третьим лицам		
0–18	18–35	35–65	65+

2. Управление доходами и расходами — совокупность решений об источниках финансирования потребностей: привлечение заемных средств (экономия на налогах); сжатие текущего потребления в целях формирования сбережений.

3. Инвестиционное планирование предполагает формирование фондов и сбережений для: обучения детей; обеспечения жизни на пенсии; повышения текущего уровня жизни.

4. Налоговое планирование осуществляется в зависимости от существующей системы налогообложения, поэтому в меньшей степени определяется самими людьми. Направления: законное снижение выплат подоходного налога; снижение выплат налогов с использованием различных способов передачи и/или получения имущества; снижение налоговых выплат при использовании страховых, инвестиционных инструментов и других вариантов.

5. Пенсионное планирование состоит в задаче по формированию собственной пенсии, достаточной для обеспечения приемлемого уровня жизни после прекращения трудовой деятельности.

6. Планирование передачи наследства зависит от налогового режима и преемственности прав собственности в стране, поэтому может предусматривать формирование трастовых фондов, использование тонтини, иных доступных вариантов, позволяющих минимизировать налоговые потери наследников.

§ 3. Персональные финансовые решения

Наиболее важным условием при исследовании принципов принятия вообще, персональных, в частности, есть условие неопределенности, предполагающее, что люди опираются на **правила и предубеждения**.

Как люди оценивают вероятность неопределенного события или значения неопределенной величины? Они полагаются на ограниченное число эвристических принципов, которые сводят сложные задачи оценки вероятностей и прогнозирования значений величин до более простых операций суждения. Эвристика весь-

ма полезна, но иногда она ведет к серьезным и систематическим ошибкам.

Субъективная оценка вероятности похожа на субъективную оценку физических величин, таких как расстояние или размер.

Репрезентативность. Какова вероятность, что процесс «В» приведет к событию «А»? Отвечая, люди обычно полагаются на эвристику репрезентативности, в которой вероятность определяется степенью, в которой «А» репрезентативно по отношению к «В», то есть степенью, в которой «А» похоже на «В».

Весьма иллюстративным является описание одним человеком другого: «Степан очень замкнутый и застенчивый, всегда готов мне помочь, но слишком мало интересуется другими людьми и реальностью вообще. Он очень кроткий и опрятный, любит порядок, а также склонен к детализации».

Как возможно оценить вероятность того, кем может быть Степан по профессии: фермер, продавец, пилот самолета, библиотекарь, врач?

В *эвристике репрезентативности* вероятность того, что Степан, например, библиотекарь, определяется той степенью, в которой он репрезентативен библиотекарю или соответствует стереотипу библиотекаря. Этот подход к оценке вероятности приводит к серьезным ошибкам, потому что на подобие или репрезентативность не оказывают влияние отдельные факторы, которые должны влиять на оценку вероятности. Степан, возможно, вахтер и маньяк-убийца.

Одним из факторов, которые не оказывают влияния на репрезентативность, но значительно влияют на **вероятность**, является *предшествующая (априорная) вероятность*, или частота базовых значений результатов (исходов).

В примере со Степаном тот факт, что среди населения намного больше фермеров, чем библиотекарей, обязательно принимается в расчет при любой разумной оценке вероятности того, что Степан, скорее, является библиотекарем, чем фермером. Принятие во внимание частоты базовых значений, однако, в действительности не влияет на соответствие Степана стереотипу библиотекарей и фермеров.

Если люди оценивают вероятность посредством репрезентативности, следовательно, предшествующими вероятностями они будут пренебрегать.

Эта гипотеза была проверена в эксперименте, в котором изменялись предшествующие вероятности. Испытуемым показывали краткие описания нескольких людей, выбранных наугад из группы 100 специалистов-инженеров и адвокатов. Тестируемых просили оценить для каждого описания вероятность того, что оно принадлежит скорее инженеру, чем адвокату.

В одном экспериментальном случае испытуемым сообщалось, что группа, описания из которой были даны, состоит из 70 инженеров и 30 адвокатов. В другом случае испытуемым сообщалось, что группа состоит из 30 инженеров и 70 адвокатов.

Шансы того, что каждое отдельное описание принадлежит скорее инженеру, чем адвокату, должна быть выше в первом случае, где большинство инженеров, чем во втором, где большинство адвокатов.

Это можно показать, применяя правило Байеса, заключающееся в том, что пропорция этих шансов должна быть $(0,7/0,3) \times 2$, или 5,44 для каждого описания. Грубо нарушая правило Байеса, испытуемые в обоих случаях продемонстрировали, в сущности, одинаковые оценки вероятности. Очевидно, участники эксперимента оценили вероятность того, что конкретное описание принадлежит скорее инженеру, чем адвокату как степень, в которой это описание было репрезентативно этим двум стереотипам, мало учитывая, если учитывая вообще, предшествующие вероятности этих категорий.

Люди обычно применяют эвристику репрезентативности, то есть они оценивают вероятность результата в выборке в той степени, в какой этот результат подобен соответствующему параметру.

Подобие статистики в выборке типичному параметру у всего населения не зависит от размера выборки. Следовательно, если вероятность рассчитывается с помощью репрезентативности, то статистическая вероятность в выборке будет по существу независима от размера выборки. Напротив, согласно теории выборок, ожидаемое отклонение от среднего тем меньше, чем больше вы-

борка. Это фундаментальное понятие статистики, очевидно, не является частью интуиции людей.

Еще одним существенным обстоятельством является нечувствительность к размеру выборки, что демонстрирует следующий пример: пусть корзина наполнена шарами, из которых $2/3$ одного цвета и $1/3$ другого. Один человек вынимает из корзины 5 шаров и обнаруживает, что 4 из них красные, а 1 — белый.

Второй человек вынимает 20 шаров и обнаруживает, что 12 из них красные, а 8 — белые. Который из этих двух людей должен с большей уверенностью сказать, что в корзине скорее $2/3$ красных шаров и $1/3$ белых шаров, чем наоборот?

В этом примере правильным ответом является оценка последующих шансов как 8 к 1 для выборки из 5 шаров и 16 к 1 для выборки из 20 шаров, однако большинство людей думает, что первая выборка обеспечивает намного более серьезное подтверждение для гипотезы, что корзина наполнена в основном красными шарами, потому что процентное отношение красных шаров в первой выборке больше, чем во второй (табл. 13).

Проведение такого эксперимента показывает, что интуитивные оценки превалируют за счет пропорции выборки, а не ее размера, который играет решающую роль в определении реальных последующих шансов.

Другой пример позволяет понять ошибочные концепции шанса, которые принимаются ко вниманию, когда люди полагают, что

Таблица 13

Вероятность распределения цветов шаров

Размер выборки	Таблица №	Какова вероятность выборки, если считать, что красных $2/3$	Какова вероятность выборки, если считать, что белых $2/3$	Соотношение вероятностей
5 шаров	4 красных + 1 белый	32,9 %	4,1 %	8
20 шаров	12 красных + 3 белых	14,8 %	0,9 %	16

последовательность событий, выглядящая как случайный процесс, представляет его существенную характеристику даже тогда, когда последовательность короткая. Скажем, выпадение монеты «орлом» или «решкой» люди считают, что случайная последовательность «О-Р-О-Р-Р-О», более вероятна, чем последовательность «О-О-О-Р-Р-Р», которая не кажется случайной, и более вероятна, чем последовательность «О-О-О-О-Р-О», которая не отражает равнозначность сторон монеты. Таким образом, люди ожидают, что значимые характеристики процесса представлены не только глобально, в полной последовательности, но и локально — в каждой из ее частей. Однако локальная репрезентативная последовательность систематически отклоняется от ожидания шансов, на которые люди рассчитывали: в ней слишком много чередований и слишком мало повторений.

Еще одно последствие убеждения по поводу репрезентативности — ошибка игрока в казино. Например, видя, что красное слишком долго выпадает на колесе рулетки, большинство людей, ошибочно полагает, что, скорее всего, теперь должно выпасть черное, потому что выпадение черного завершит более репрезентативную последовательность, чем выпадение еще одного красного.

Шанс, таким образом, обычно рассматривается как саморегулирующийся процесс, в котором отклонение в одном направлении приводит к отклонению в противоположном направлении с целью восстановления равновесия. На самом деле отклонения не исправляются, а просто «растворяются» по мере протекания случайного процесса.

Влияние нечувствительности решений к надежности прогноза также оказывает влияние на результаты того, к чему приводят такие решения. Люди иногда делают числовые предсказания, такие как будущий курс валюты, спрос на товар или результат футбольной игры. Такие предсказания основываются на репрезентативности.

Предположим, некто получил описание компании и его просят предсказать ее будущую прибыль. Если описание компании очень благоприятно, то по этому описанию наиболее репрезентативной

будет казаться высокая прибыль; если описание посредственно, то — заурядное развитие событий.

То, насколько описание является благоприятным, не зависит от достоверности этого описания или степени, в которой оно позволяет проводить точное прогнозирование. Следовательно, если люди делают *прогноз, исходя исключительно из благоприятности описания, их предсказания будут нечувствительны к надежности описания и к ожидаемой точности предсказания.*

Рассмотрение факторов, оказывающих влияние на финансовые и все другие решения людей, не может быть полным без **иллюзии валидности**.

Валидность — это обоснованность и пригодность для формирования вывода или применения результата, его аппроксимации в условиях, когда этот результат соответствует априори поставленным задачам, ожиданиям, которые представляются очевидными: если человек будет много есть, он прибавит в весе — это безупречная, совершенная валидность.

Люди вполне уверены в прогнозе, что человек является библиотекарем, когда дано описание его личности, которое соответствует стереотипу библиотекаря, даже если оно скудно, ненадежно или устарело. Необоснованная уверенность, которая является следствием удачного совпадения предсказываемого результата и входных данных, может называться иллюзией валидности.

Во многих ситуациях люди делают оценки, отталкиваясь от начальной величины. Эксперимент с двумя группами студентов, которые в течение 5 секунд оценивали значение числового выражения, которое было написано на доске. Одна группа оценивала значение выражения $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$, в то время как другая группа оценивала значение выражения $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. Средняя оценка для возрастающей последовательности была 512, в то время как средняя оценка для убывающей последовательности была 2 250. Правильный ответ, очевидно, одинаковый: 40 320 для обеих последовательностей. Почему же в таком случае были даны столь разные результаты? Теория принятия решений называет такие расхождения корректировкой (привязкой).

Предубеждения в оценке сложных событий особенно существенны в контексте планирования. Успешное завершение бизнес-проекта, например разработка нового продукта, обычно носит комплексный характер: чтобы компания преуспела, каждое событие из ряда должно произойти.

Даже если каждое из этих событий весьма вероятно, полная вероятность успеха может быть довольно низкой, если количество событий большое. Общая тенденция оценивать слишком высоко вероятность конъюнктивных событий ведет к необоснованному оптимизму в оценке вероятности, что план будет удачным или что он будет закончен вовремя.

Конъюнктивным (или соединительным) называют суждение, состоящее из нескольких простых, связанных логической связкой «и». То есть для того чтобы произошло конъюнктивное событие, должны произойти все составляющие его события.

Наоборот, с **дизъюнктивными структурами событий** обычно сталкиваются при оценке риска. Сложная система, такая как ядерный реактор или тело человека, повредится, если любой из его необходимых компонентов выйдет из строя. Даже когда вероятность сбоя в каждом компоненте небольшая, вероятность отказа всей системы может быть высока, если в нее вовлечено много компонентов. Из-за предубеждения «привязки», люди имеют тенденцию недооценивать вероятность отказа в сложных системах. Таким образом, предубеждение привязки может иногда зависеть от структуры события. Структура события или явления, похожая на цепочку звеньев, ведет к переоценке вероятности этого события, структура события, похожая на воронку, состоящая из дизъюнктивных звеньев, ведет к недооценке вероятности события.

С дизъюнктивными событиями обычно сталкиваются при оценке риска. Дизъюнктивным (или разделительным) называют суждение, состоящее из нескольких простых, связанных логической связкой «или». То есть для того, чтобы произошло дизъюнктивное событие, должно произойти хотя бы одно из составляющих его событий.

Наглядной и весьма конструктивной методикой анализа процесса принятия решений принято считать «дерево решений». «Де-

рево решений» позволяет сформировать визуальное представление, описывающее варианты решений. Оно, по сути, представляет разновидность теории графов. Строго говоря, речь идет о «перевернутом» дереве, исходным посылом — комлем или корнем которого является исходная задача — пусть это вопрос: «Как встречать Новый год?» Исходный вопрос на первом же этапе принятия решения разветвляется на два варианта: «Остаться дома» и «Уехать», которых, в свою очередь, варианты задач принятия решений следующего порядка, и так можно «разветвлять» до многочисленных уровней и вариантов.

Совершенно естественной является потребность раздробить крупную, сложную задачу на несколько менее масштабных задач, чтобы иметь возможность решать их поочередно, поэтапно.

Решением о том, где встречать Новый год, является дихотомическая схема, на первом этапе которой необходимо выбрать одно из двух возможных вариантов:

- 1) остаться дома;
- 2) уехать.

В каждом из двух вариантов возникает необходимость принять решения второго уровня. Так, в первом варианте «остаться дома»:

- 1.1) пригласить гостей;
- 1.2) не звать гостей.

Во втором варианте «уехать»:

- 2.1) уехать к родственникам или знакомым;
- 2.2) уехать в общедоступные места (отправиться в путешествие, пойти в клуб или ресторан и т. п.).

Видно, что уже после двух этапов «разветвления» получаем четыре возможных решения, каждое из них, безусловно, предполагает дальнейшую детализацию. Вариант «пригласить гостей» неизбежно приводит к дальнейшим задачам: обсуждение списка приглашенных; кого с кем можно/нельзя пригласить одновременно; гости будут с детьми или ...

Далее неизбежно сопоставляются другие варианты: что предпочесть — гастрономические утехы возле телевизора в хорошо знакомой компании? бурное обсуждение злободневных общих

служебных вопросов? перспектив поехать на отдых в дальние страны? ведение интеллектуальных бесед?

Вариант «остаться дома и не звать гостей» тоже имеет свои подварианты: можно провести новогоднюю ночь в семейном кругу, и тогда одна из основных решаемых задач — какую программу телевидения смотреть?

Можно лечь спать вскоре после полуночи, например в случае болезни или после долгой тяжелой работы.

Вариант «уехать к родственникам или знакомым» также требует развития решений: поездка может быть связана прежде всего с поддержанием (или восстановлением, или улучшением) родственных отношений.

Возможно ли в кругу родственников получить удовольствие?

Какую пищу они/вы предпочитаете — физическую (тоже задача с выбором кухни, условий и места приготовления, зон ответственности за блюда, заказ с доставкой) или духовную: гастрономические утехы ли интересную беседу.

Итак, рядовая задача принятия решения «Как встречать Новый год?» при проработке превращается в выбор из невообразимого количества вариантов. При этом нет необходимости доходить до перечня конкретных вариантов (выехать 28 декабря таким-то поездом туда-то), поскольку решение, очевидно, принимается последовательно, в развитие принятого на предыдущем этапе, а решение «остаться дома» делает ненужным рассмотрение туристических маршрутов.

Что дает декомпозиция решений? Пример с выбором о том, как встречать новый год, демонстрирует, что от уровня к уровню детализируется и возникает множество принимаемых друг за другом решений позволяют справиться с многообразием вариантов.

При принятии персональных (равно и любых других) решений разной значимости могут использоваться прикладные инструменты теории принятия решений, учитывающие особенности поставленных целей; располагаемые ресурсы; возможные риски и др.

Тем не менее значительное число обыденных, каждодневных, привычных решений принимается на интуитивном уровне, без применения математического инструментария, без глубокого ана-

лиза и обсуждений этапов и вариантов. Однако это не означает, что такие решения ни на что не опираются, ничем не обоснованы — они принимаются, исходя из усвоенного опыта множества реализованных решений, на основе «исторического опыта». Разумеется, ситуации, с которыми регулярно и не очень сталкивается каждый человек, могут существенно отличаться спектром условий и обстоятельств, искажающих привычную усвоенную модель: скажем, если в прошлом у кого-то был позитивный опыт участия в финансовой пирамиде, это не означает, что так будет всегда в будущем. Или условия приобретения жилья или автомобиля с привлечением кредитных ресурсов могут быть очень разными: величина ставки, срок кредитования, уровень и динамика дохода заемщика, его возраст, состав семьи и многое другое приводят человека к пониманию о невозможности повторения решения.

Возвращаясь от практического примера к теоретическим предпосылкам принятия решений, которые формируют внутреннюю мотивацию людей исходя из их склонностей и предпочтений, приведем ключевое определение «принципов», что позволяет раскрыть сущность процесса персонального финансового планирования.

Под принципами следует понимать основные особенности каких-либо процессов, явлений, которые отличают рассматриваемые явления от прочих. Кроме того, **принципами являются исходные положения, на которых строятся теории, воззрения и программы.** В контексте персонального финансового планирования одной из особенностей этого процесса следует признать *уникальность финансовых решений*, принимаемых каждым человеком. Уникальность обусловлена широким спектром различий между людьми и их потребительскими предпочтениями.

Другой важной особенностью персонального финансового планирования является, без сомнения, *определенная суверенность персональных финансовых решений* (ПФР). Этот принцип характеризуется, с одной стороны, правом распоряжения располагаемым доходом каждым человеком, а с другой — известностью обусловленностью такого права.

В данном случае *определенная обусловленность* рассматривается как ограниченная автономность (суверенность), поскольку процесс использования человеком своего дохода испытывает заметное влияние целого ряда условий, которые прямо или косвенно определяют круг его финансовых решений.

Перечень подобных условий можно рассматривать на двух уровнях. На макроуровне этот перечень, в частности, включает налоговую, социальную и денежно-кредитную политику государства; пенсионную систему; систему социальных гарантий в области получения пособий, образования и медицины; темпы инфляции; принципы формирования оплаты труда, ценообразование на товары и услуги и проч. К *условиям макроуровня* приходится приспособляться, поскольку они представляет собой внешнюю среду, формирующую конъюнктуру, направляющую, даже мотивирующую людей к целевым, конкретным финансовым решениям. Эта группа условий, учитывая степень их значимости, ограничивает суверенность принятия персональных финансовых решений и оказывает влияние на направления персонального финансового планирования в целом. Особую значимость условия макроуровня приобретают в связи с тем, что они регулируются государством и корпоративным сектором непосредственно. Таким образом, именно государство и бизнес формируют макросреду, в которой население принимает и реализует решения по достижению поставленных целей в рамках процесса персонального финансового планирования.

На *микроуровне* спектр условий, также ограничивающих свободу принятия финансовых решений населением, включает условия жизни людей; величину и структуру дохода; наличие наследуемых активов в настоящий момент или ожидаемых в перспективе; семейный статус и состав семьи; наличие детей; жилищные условия; обязанность содержать иждивенцев; перспективы карьеры и роста дохода; регион проживания; семейные и национальные традиции, которым следует человек и др. Перечисленные условия формируют факторы, оказывающие существенное влияние на постановку и реализацию финансовых решений в рамках рассмотренного алгоритма процесса персонального финансового планирования.

Уровни персонального финансового планирования позволяют выявить разницу во влиянии на принятие персональных финансовых решений макро- и микроэкономических условий. Эта разница состоит в том, что первые определяют условия принятия персональных финансовых решений, когда ограничения являются объективными и одинаковыми для всех. Вторая группа условий — микроэкономических — персонализирует финансовые решения людей, делая их уникальными, а в некоторых случаях — иррациональными.

С точки зрения экономической эффективности, финансовые решения населения неоднородны и испытывают воздействие множества условий на рассмотренных уровнях. Обоснованным является принятие ко вниманию значения, которое конъюнктура микроуровня оказывает на принимаемые финансовые решения, персонализируя процесс финансового планирования, исходя из целей, которые ставят перед собой отдельные люди.

Персональные финансовые решения имеют динамичный характер, который основан на ряде причин. Причины состоят в разной значимости персональных финансовых целей, в свою очередь определяемой множеством условий, мотивирующих людей в принимаемых ими финансовых решениях. Разделение условий, влияющих на процесс персонального финансового планирования на макро- и микроуровни, вызывает необходимость эти условия уточнить и конкретизировать. Целью конкретизации является переход к исчисляемому формату и возможности применения модели, позволяющей определить степень влияния внешних и внутренних условий на принятие и реализацию персональных финансовых решений.

Конкретизация определения внешних и внутренних условий позволяет сформулировать: **под факторами понимаются причины и условия, побуждающие людей к принятию тех или иных персональных финансовых решений, определяемых, в свою очередь, потребительскими и иными предпочтениями.**

Условия внешнего уровня могут быть представлены следующими факторами: налоги, трансфертные платежи, государственные заказы (закупки), процентные ставки и цены. Все эти факторы

и их динамика в значительной степени регулируются государством, а также оказывают серьезное влияние на процесс персонального финансового планирования.

Вторая группа — это факторы, определяемые условиями микроуровня. Она является совокупностью доступных персоне способов приложения усилий, которые направлены на достижение определенных финансовых целей. Факторы микроуровня персонализируют финансовые цели, делая их уникальными. Они определяются следующими персональными особенностями людей: гендерный признак; привычки и вкусы; способности и опыт; подверженность влиянию асимметричности информации и информационным каскадам, мнению окружающих людей и референтных групп; физические и внешние личные данные; уровень финансовой грамотности и другие.

Совокупность данных особенностей в сочетании с условиями, ограничивающими свободу принятия решений, формирует факторы для персонального финансового планирования, определяя специфику персональных финансовых целей и направления персонального финансового планирования. Сложность определения направлений в процессе персонального финансового планирования тесно сопряжена с разнообразием финансовых целей людей и их изменчивостью. Тем не менее определенно существует возможность регулирования направлений персонального финансового планирования извне для управления финансовыми потоками населения — это рестриктивная политика монетарной власти, скажем, ограничивающая проведение валютных операций, лимитирующая величину единовременного снятия наличности со счетов, требующая подтверждения личности при относительно крупных покупках и прочее.

Регулирование процесса персонального финансового планирования в части направлений использования доходов населения открывает существенные возможности государственного влияния на макроэкономические показатели. Очевидно, что подобное регулирование может осуществляться только опосредованно в направлении использования денежных средств людьми на этапе постановки финансовых целей через механизмы мотивации и вли-

ять на предпочтения. Однако для эффективного формирования механизма регулирования персональных целей и последующих финансовых решений населения возникает необходимость четкого определения его наполнения.

Алгоритмическое структурирование процесса персонального финансового планирования, выявление принципов организации планирования населения и факторов, которые мотивируют людей к принятию определенных финансовых решений, позволяет сформировать механизм его регулирования. Такой механизм должен опираться на обоснованное представление комбинаторно-последовательной организации процесса персонального финансового планирования.

Представление **концептуальной конструкции** персонального финансового планирования, которая представляет собой упорядоченное структурирование процесса персонального финансового планирования с характеристикой особенностей и факторов, его определяющих, позволяет сформулировать его функциональные характеристики:

1. Уникальность и ограниченная суверенность персонального финансового планирования определяются макро- и микроусловиями и особенностями людей.

2. Особенности людей формируют совокупность факторов, которые влияют на направления персонального финансового планирования.

3. Целевая направленность персонального финансового планирования определяет очередность персональных финансовых целей и структурирует персональные финансовые решения.

4. Реализуемые людьми персональные финансовые решения, в свою очередь, оказывают влияние на факторы, определяющие процесс ПФП, и вызывают его цикличное развитие.

Концептуальная конструкция персонального финансового планирования позволяет предложить механизм, определяющий возможности его регулирования посредством трансформации макроусловий и влияния на микроусловия этого процесса.

Комплексный подход к изучению процесса персонального финансового планирования вызывает необходимость представления

его релевантных характеристик, выделяющих ПФП в особый вид организации процесса по формированию и использованию денежных потоков населения:

1. Самостоятельность и инициативность принятия финансовых решений.

2. Персонализированность финансовых решений, определяемая потребительскими предпочтениями.

3. Уникальность финансовых решений, происходящая от индивидуальности финансовых целей отдельных людей.

4. Целевая направленность использования фондов денежных средств.

5. Оперативность изменения планов по формированию и использованию фондов денежных средств.

6. Интенциональность процесса персонального финансового планирования на этапе постановки персональных финансовых целей.

7. Бифуркационность персонального финансового планирования, сопряженная с циклическим характером этого процесса и изменчивостью потребительских предпочтений населения.

Под **экономической интенцией** следует понимать в данном случае *осознанную направленность действий людей по принятию спектра финансовых, потребительских и иных решений, исходя из эндогенных и экзогенных условий в рамках персонального финансового планирования.*

Поскольку принятие решений по поводу использования дохода сопряжено с рассмотрением множества возможных альтернативных вариантов, то обоснованным будет применение понятия бифуркационности, как еще одной характеристики отправной точки, наступающей в результате развития процесса принятия решения в пользу достижения определенной потребительской, финансовой или иной цели.

Применение экстраполяции к процессу персонального финансового планирования, который реализуют сотни миллионов не знакомых между собой людей, позволяет заключить, что он носит интенциональный и бифуркационный характер. Это означает, что люди осознанно принимают финансовые решения в соответствии с избранными целями и несут за них ответственность.

Спецификой процесса персонального финансового планирования является персональная уникальность финансовых решений, сопряженная с потребительскими предпочтениями людей.

Расширение терминологии при характеристике релевантных характеристик процесса персонального финансового планирования и его значимости для экономики страны подкреплено позицией современных исследователей персональных финансов в аспекте мультидисциплинарного использования терминов. Так, при определении взаимоотношений государства и населения Л. Ф. Нугуманова пишет об эффектах диффузии ответственности и пролонгированного инфантилизма граждан в отношении их претензий на получение социальных трансфертов. Р. С. Екшембиев отмечает, что в современных условиях финансовые решения населения играют все более существенную роль в системе экономических отношений и обуславливают темпы экономического развития страны, а значит, условия формирования государственных и корпоративных финансов.

Персональное финансовое планирование, таким образом, является сложноорганизованным процессом в рамках категории «персональные финансы» и отражает алгоритмы постановки и реализации персональных финансовых целей. Персональное финансовое планирование обладает релевантными характеристиками, которые делают этот процесс практически и социально значимым. Значимость персонального финансового планирования определяет целесообразность глубокого исследования этого процесса, поскольку очевидна взаимосвязь персонального финансового планирования с процессами, протекающими во всех секторах государственных и корпоративных финансов.

§ 4. Развитие финансовых отношений и социально-экономическая значимость процесса персонального финансового планирования

Современные рыночные условия хозяйствования формируют объективные и субъективные предпосылки для развития perso-

нального финансового планирования, которое в условиях восстановления института частной собственности в России получило новый импульс к развитию.

Актуализация роли персонального финансового планирования в системе социально-экономических отношений в обществе предопределяется трансформацией роли государства при создании условий и возможностей совершенствования финансовых отношений между экономическими субъектами. Одновременно претерпевает изменения механизм обеспечения интересов населения посредством персонального финансового планирования, на который влияет целый ряд внешних и внутренних факторов.

Следует согласиться с мнением о том, что возрастает значимость персонального финансового планирования как интегрированной сферы экономической системы общества и его роли во взаимосвязанной деятельности государства, корпоративного сектора и граждан. В условиях рынка государство сохраняет свою активную позицию во влиянии на процессы персонального финансового планирования посредством создания условий для изменения трендов потребления, формирования населением сбережений и регулирования объемов и направлений использования дохода.

Роль государства в регулировании процессов персонального финансового планирования обусловлена сущностью финансовых отношений в обществе. В частности, и государство, и корпоративный сектор оказывают регулирующее действие на процессы, происходящие в рамках персональных финансов. В число задач государства включается обеспечение социальной защиты граждан, которое осуществляется посредством системы трансфертов — пенсий, стипендий и других социальных выплат. Одновременно государство реализует фискальную функцию и обеспечивает налоговое регулирование, направленное на выполнение социальных обязательств перед обществом.

Роль государства заключается в формировании и регулировании финансовых и социальных интересов общества, которые можно представить как комплекс экономических, административных и законодательных мер. Действительно, государство призвано обеспечивать условия и соответствующие стимулы для на-

селения, обладающего финансовыми и социальными интересами с тем, чтобы оно посредством финансового планирования было полностью интегрировано в систему финансовых отношений национальной экономики. Расширение регулирования персонального финансового планирования должно обеспечиваться сочетанием взаимных интересов государства, бизнеса и общества.

Персональное финансовое планирование удовлетворяет имущественные и другие потребительские интересы граждан и является важнейшим составным компонентом государственной социально-экономической политики, связанной с решением задач в области стимулирования экономического роста и предоставления социальных гарантий в обществе.

Роль государства в регулировании персонального финансового планирования определяет существование широкого спектра направлений такого регулирования и включает в себя:

1. Социальное регулирование, которое реализуется посредством целого ряда инструментов, среди которых организация и обеспечение функционирования обязательного пенсионного, медицинского и социального страхования; финансирование социальных выплат и пособий; создание транспортной инфраструктуры; проекты в области культуры, поддержка многодетных и малообеспеченных семей, детей сирот, инвалидов и других групп населения.

2. Денежно-кредитное регулирование, которое осуществляется через денежные и кредитные инструменты, используемые государством и финансовыми институтами. К такому регулированию можно отнести, например, формирование процентных ставок, определяющих привлекательность депозитов и доступность кредитования; валютное регулирование, влияющее на переливы капитала и др.

3. Бюджетно-налоговое регулирование, мотивирующее физических лиц в коллективном и индивидуальном порядке к участию в формировании денежных фондов в рамках государственного бюджета для последующего перераспределения этих средств в целях финансирования трансфертных выплат и реализации программ по ряду направлений.

4. Ценовое регулирование, осуществляемое посредством использования косвенного налогообложения товаропроизводителей; контроля за тарифами на электроэнергию, газ и прочие услуги в секторе жилищно-коммунального хозяйства; регулирования стоимости транспортных перевозок; установления предельных цен на ряд лекарственных препаратов.

5. Правовое регулирование, призванное обеспечить государственные гарантии по защите финансовых, имущественных и других экономических интересов граждан, имеющих существенную значимость для процесса ПФП.

Направления государственного регулирования персонального финансового планирования отражены на рис. 8.

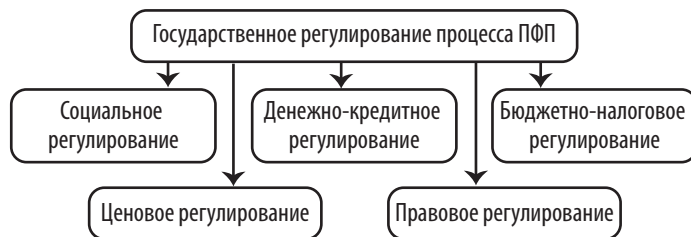


Рис. 8. Направления государственного регулирования персонального финансового планирования

Государственное регулирование персонального финансового планирования по названным направлениям осуществляется в отношении всей рыночной экономической системы, которая предопределяет действие законов спроса и предложения во всех сферах жизни от ценообразования на потребительском рынке до основ формирования оплаты труда.

Участие государства в регулировании процесса персонального финансового планирования может способствовать обеспечению снижения нагрузки на бюджет через сокращение расходов по выплатам социальных пособий нуждающимся, тем самым рационализируя государственные финансы. Государственное регулирование персонального финансового планирования, реализуемое в разрезе рассмотренных направлений, представлено на рис. 9.



Рис. 9. Направления и инструментарий регулирования персонального финансового планирования в разрезе направлений

Подробное рассмотрение инструментария регулирования процесса персонального финансового планирования в разрезе представленных направлений позволяет раскрыть позитивный потенциал регулирования и выявить необходимость расширения.

Так, социальное регулирование персонального финансового планирования направлено на пенсионное обеспечение населения; пропаганду здорового образа жизни и развитие спорта; стимулирование занятости; финансирование программ, направленных на решение демографических проблем; обеспечение доступности жилья для социально незащищенных слоев граждан: сирот,

многодетных семей, инвалидов, военнослужащих; профилактику и лечение онкологических, наследственных, других тяжелых заболеваний и прочие.

Денежно-кредитное регулирование призвано создать приемлемые условия для кредитования населения и возможности для аккумулирования денежных средств граждан и получения ими дохода.

Бюджетно-налоговое регулирование формирует налоговый режим, способный обеспечивать развитие инфраструктуры и территорий; строительство медицинских, перинатальных центров, школ, дошкольных детских учреждений; социальную стабильность в обществе; выполнение социальных обязательств государства посредством реализации бюджетного процесса.

Ценовое регулирование со стороны государства призвано стабилизировать цены на товары и услуги, которые являются социально и экономически значимыми и занимают существенную долю в расходах населения: коммунальные услуги, детское питание, проезд в транспорте, медикаменты. Кроме того, происходит формирование оптимальной тарифной политики, субсидиарная поддержка производителей и прочее. Ценообразование в корпоративном секторе направлено на реализацию товаров и услуг для обеспечения максимальной прибыли производителей. При этом в условиях рынка регулирование может происходить косвенно: как результат ведение ценовых войн или картельных сговоров, как следствие роста затрат на производство и проч. — во всех случаях изменения цен отражаются на потребителях.

Регулирование оплаты труда формирует доходы, то есть источники средств для персонального финансового планирования. Это регулирование реализуется как государством, так и корпоративным сектором через системы оплаты труда работников и налогообложения их доходов. А также посредством выплат стимулирующих составляющих: премий, надбавок или установление льгот и вычетов по налогу на доходы физических лиц.

Правовое регулирование обеспечивает защиту прав потребителей, заемщиков, вкладчиков; установление санитарно-эпидемиологических норм для медицинских, детских и других учреждений;

устанавливает величину прожиточного минимума и минимальный размер оплаты труда граждан.

Среди направлений государственного регулирования ПФП большое значение имеет обеспечение действенности усилий власти в направлении создания условий для развития человеческого потенциала. Эти усилия особенно актуальны в аспекте их влияния на процесс персонального финансового планирования на всех его этапах: от постановки персональных целей до реализации финансовых решений гражданами. Спектр инструментов государственного регулирования процесса персонального финансового планирования широк и представляет собой совокупность программ, нормативных и законодательных актов, которые обеспечивают достижение конкретных результатов по формированию сбалансированного развития этого процесса.

Результатами государственного регулирования персонального финансового планирования являются качественные позитивные изменения, обеспечивающие поступательное развитие национальной экономики в целом. Совокупность результатов регулирования также, уже повторно, влияет на процесс персонального финансового планирования, поскольку конечной его целью является формирование условий, обеспечивающих приемлемый уровень жизни граждан страны. Регулирование, очевидно, осуществляется как в отношении доходов, так и в отношении расходов населения, в частности это относится к специальным программам ипотечного кредитования, доступности медицинских услуг, образования, пенсионного обеспечения.

Крайне важной составляющей государственного регулирования персонального финансового планирования является его социально ответственная политика и принципы ее формирования. Экстенсивно-патерналистический характер социальной политики, реализуемой в настоящее время в России, перестает быть актуальным, поскольку мировой опыт демонстрирует его несостоятельность. Формирование имиджа социально ответственного государства, способного обеспечить приемлемый уровень жизни гражданам страны посредством наращивания трансфертных выплат, не может быть признано эффективным, если источником

средств в бюджете на эти нужды будет рост налоговой нагрузки на экономику. В этой связи участие государства в регулировании процесса персонального финансового планирования должно реализовываться иными путями, которые должны носить эквивалентный характер и не вызывать экономических потерь.

Рассматривая персональное финансовое планирование как императив непрерывности расширенного воспроизводства, следует отметить, что формирование и использование фондов денежных средств в его рамках, будучи направлено на удовлетворение потребностей населения, выполняет задачу обеспечения эффективности и непрерывности производственного процесса. Эта задача присуща всей экономической системе и существует как непреходящий атрибут рыночной экономики.

Реализуясь на микроуровне, персональное финансовое планирование обеспечивает покрытие потребностей граждан, имеющих разные доходы как по величине, так и по источникам (рис. 10).

Следует выделить следующие доходы, которые выступают источниками покрытия потребностей населения: заработная плата, которую граждане получают в частном и государственном секторах экономики; социальные пособия, включая пенсии; доходы



Рис. 10. Доходные источники покрытия потребностей населения

от предпринимательской деятельности; доходы от сдачи в аренду недвижимого имущества; инвестиционные доходы и средства, получаемые гражданами в результате реализации страховой защиты.

Фундаментальные и прикладные исследования содействуют формированию обоснованных научно-практических решений в сфере персонального финансового планирования. Однако непосредственное регулирование этого процесса невозможно извне, поскольку, являясь независимыми, отдельные лица самостоятельны в принятии финансовых решений по поводу направлений использования принадлежащих им средств. Косвенное регулирование этого процесса, как уже отмечалось, тесно связано с государственной политикой в области экономики и финансов, а также с деятельностью корпоративного сектора.

Предприятия и организации в данном случае играют двойственную роль: с одной стороны, выступая в качестве работодателей и формируя источники доходов части населения, оказывая при этом серьезное влияние на потребительскую активность и финансовое планирование граждан. С другой стороны, это роль производителей, которым необходимо реализовывать произведенные блага населению с тем, чтобы обеспечить максимизацию своей прибыли и приток средств для воспроизводства. В этой части корпоративный сектор заинтересован в возможно большем притоке средств, то есть в росте потребительских расходов граждан.

В контексте теории потребления корпоративный сектор является потребителем ресурсов человеческого капитала, получателем страховых премий и доходов, приносимых размещенными у финансовых посредников временно свободными средствами граждан. Важнейшим источником потока денежных средств от населения выступают потребительские расходы людей, которые они тратят на приобретение товаров и услуг. Многообразие направлений расходования средств населением определяется широким спектром потребительских предпочтений отдельных лиц и лиц, объединенных в домашние и семейные хозяйства.

Очевидно, что обеспечение удовлетворения спектра персональных потребностей является основной задачей, решаемой в рамках процесса персонального финансового планирования.

Выступая источником доходов населения, корпоративный сектор реализует это в первую очередь через оплату труда населения, занятого в частном секторе экономики. Это доходы, полученные в коммерческих банках от размещенных депозитов, от вложений в финансовые инструменты; доходы по договорам страхования; не денежные доходы в форме предоставления возможности обучения и переквалификации; оплаты отдыха работникам и членам их семей; компенсации или оплата социальных расходов работникам; доходы по договорам добровольного медицинского страхования и другие.

Государственное регулирование также носит многосторонний характер и состоит, с одной стороны, в прямом обеспечении дохода граждан через оплату труда, выплат пенсий, стипендий, социальных и иных пособий. Противоположным направлением государственного регулирования персональных финансовых решений выступает фискальная политика, обеспечивающая аккумуляцию денежных средств в рамках бюджета для их последующего перераспределения.

Еще одна сторона государственного регулирования — это влияние на потребительскую активность граждан и на процесс их персонального финансового планирования. Государственное финансирование является источником доходов населения, формирующим денежные потоки в виде оплаты труда лиц, занятых в государственном секторе и на государственной службе; социальных пособий на детей и инвалидов; пенсий по старости, инвалидности и потере кормильца; не денежных благ в виде получения медицинских, образовательных услуг и услуг государственных административных органов, льгот по оплате услуг ЖКХ, получение ряда жизненно важных лекарственных препаратов и проч.

Одновременно денежные средства населения выступают источником финансирования государственного сектора. Взаимоотношения граждан с государством складываются из необходимости уплаты налогов, сборов и обязательных платежей в бюджет

и фонды обязательного пенсионного, медицинского и социального страхования; от приобретения товаров, произведенных в государственном секторе экономики и ряда других.

Финансовой наукой определена реальная взаимосвязь процесса общественного воспроизводства с процессом персонального финансового планирования населения. Значимость персонального финансового планирования в системе финансовых отношений государства, корпоративного сектора и общества отражена на рис. 11.



Рис. 11. Персональное финансовое планирование в системе отношений государственного и корпоративного секторов

Непосредственное и опосредованное влияние процесса персонального финансового планирования на динамику макроэкономических показателей широко исследуется в мировой финансовой науке.

Само персональное финансовое планирование следует рассматривать как совокупность финансовых решений людей по формированию и использованию располагаемого дохода. Важным представляется характер таких решений, поскольку часть из них являются принудительными. Удовлетворение потребностей населения осуществляется в рамках социального выбора общества.

На основе анализа функционального назначения процесса персонального финансового планирования можно установить его экономическую и социальную значимость в системе общественных отношений. Значительное влияние на формирование условий

эффективного финансового планирования оказывает государство и корпоративный сектор.

В этой связи представляется обоснованной необходимость выработки актуальных направлений государственного регулирования персонального финансового планирования в рамках социально-экономической политики при участии бизнес-сообщества. Очевидно, что подобное регулирование может осуществляться главным образом опосредованно, поскольку непосредственное влияние на персональные финансовые решения, как уже отмечалось, оказывает совокупность условий, формирующих окружение человека и его потребительские предпочтения.

Существующее опосредованное регулирование со стороны государства реализуется, во-первых, через обязательство уплаты налогов и обязательных платежей, которое накладывается на всех граждан страны и не зависит от их волеизъявления. Пропорциональный характер налоговых выплат в России означает, что изымаемая налогом доля дохода не зависит от величины последнего и его динамики. Дискуссии на тему адекватности отечественной системы налогообложения имеют место в обществе и весьма актуальны главным образом из-за разных оценок влияния налогового бремени на стимулы к росту доходов и возможностей их перераспределения.

Во-вторых, государственная политика в области пенсий и социальных пособий и формирования благоприятных условий для потребительского кредитования оказывает существенное влияние на обслуживающие расходы населения. К таковым предлагается отнести обязательные платежи, которые включают широкий спектр затрат: оплату коммунальных и транспортных услуг, расходы на продукты питания, покупку одежды и некоторые другие. Решения о потреблении широкого спектра товаров и услуг реализуются в рамках финансово-социального выбора общества, который весьма абстрактно демонстрирует возможные изменения оптимальной структуры потребительского выбора в некоторой общественно-экономической системе (рис. 12).

По горизонтальной оси отложен объем частного потребления (C_p – private consumption). Это часть благ, которая производится

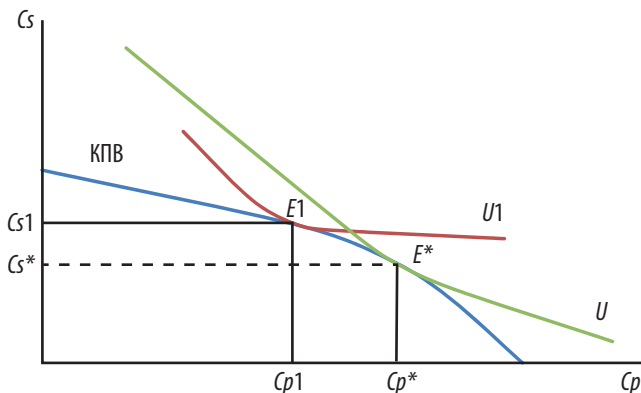


Рис. 12. Модель финансово-социального выбора общества

частным сектором и потребляется населением в стоимостном выражении. Вертикальная ось отражает объем товаров и услуг, предлагаемых государственным сектором (C_s – state consumption), которые являются государственными благами, предоставляемыми обществу одновременно с частными как альтернатива последним. Выпуклая линия отображает кривую производственных возможностей (КПВ) рассматриваемой социально-экономической системы, а вогнутая кривая — кривую безразличия (U – utility). Точка E^* показывает оптимальный выбор общества, при котором наилучшим образом сочетается объем потребления частных — величина C_p^* и государственных благ — величина C_s^* . В точке E^* достигается максимальная степень удовлетворения общества при имеющихся в его распоряжении ресурсах, что характеризуется касанием кривой производственных возможностей и кривой безразличия в данной точке.

Заслуживающим внимания является рассмотрение условий смещения исходного равновесия в точку $E1$. Принимая, что в условиях, когда государство решает увеличить расходы в тех сферах и отраслях, которые не могут быть заменены частным потреблением — например расходы на охрану правопорядка, оборону, освоение космоса, фундаментальные научные исследования в медицине, фармацевтике, прикладной науке, строительстве инфраструктуры региона, — то в этом случае рост потребительского спроса будет

примерно соответствовать увеличению государственных расходов и существенных изменений в структуре потребления не произойдет. Однако если рост государственных расходов будет происходить в той их сфере, которая конкурирует с частным предложением благ и которая может быть заменена им — таких, как медицинские и образовательные услуги, страховая защита, то потребление частных благ может снизиться в пользу роста потребления благ, произведенных в государственном секторе, и равновесие E^* может сместиться в положение $E1$. Такой сдвиг может произойти потому, что люди будут предпочитать пользоваться более дешевыми государственными услугами и благами — медицинскими и учебными учреждениями, заведениями общественного питания и проч.

Вероятно, сокращение потребления частных благ в данном случае произойдет на величину, меньшую, чем рост государственных расходов, осуществленных на рассматриваемые цели, поскольку государственные и частные блага не являются полностью взаимозаменяемыми. Часть людей, которые стремятся не к простой замене в потреблении благ, а к более высокому уровню жизни, комфорту и руководствуются соображениями престижа, будут продолжать предпочитать потребление товаров и услуг в частном секторе экономики. Следует отметить возможность благоприятного влияния роста государственных расходов на развитие частного сектора посредством увеличения совокупного предложения благ и формирования конкурентной среды. Такой эффект будет выше, если рассматриваемый рост государственных расходов произойдет без сопутствующего повышения налогов. Кроме того, увеличение совокупного предложения будет иметь пролонгированный положительный эффект для роста экономики.

Таким образом, видим пример того, как реализуется опосредованное влияние государства и корпоративного сектора на процесс персонального финансового планирования.

Автор полагает, что персональное финансовое планирование обладает социальной значимостью, которая реализуется через самостоятельное формирование населением денежных фондов, обеспечивающих перераспределение текущего дохода с целью со-

хранения возможности удовлетворения потребностей определенного уровня при колебаниях (например, снижении) дохода. Кроме того, социальная значимость проявляется посредством софинансирования централизованного государственного перераспределения налоговых поступлений и трансфертов в рамках бюджетного процесса. Решение вопросов финансового обеспечения социально уязвимых слоев населения, таких как пенсионеры, многодетные семьи и другие, может состоять в софинансировании трансфертов с участием средств граждан и работодателей, аккумулируемых в негосударственных пенсионных фондах (НПФ), вложений в финансовые инструменты, накоплений в рамках добровольного страхования жизни и проч.

В число общеизвестных положений о значимости персонального финансового планирования включается его влияние на состояние рынка труда и уровень занятости. При принятии рациональных финансовых решений происходит восстановление и увеличение числа занятых среди лиц, обладающих конкурентными преимуществами. Такой положительный эффект определяется инвестициями в человеческий капитал, повышением уровня образования населения, здоровым образом жизни, качественным медицинским обслуживанием и другими мерами.

В процессе персонального финансового планирования население использует значительные массивы информации о финансовой устойчивости инвестиционных и страховых компаний, коммерческих банков, формирует ожидания в отношении будущей динамики цен, доходов и проч. Следовательно, одним из компонентов функционального значения персонального финансового планирования является информационное обеспечение, необходимое для оптимизации финансовых решений, направленных на удовлетворение персональных потребностей людей.

Посредством персонального финансового планирования формируется платежеспособный спрос в экономике, поскольку распределение перманентного дохода населением во времени способствует увеличению располагаемых средств через механизм реинвестирования. Кроме того, в процессе запланированного использования дохода люди формируют сбережения для отложен-

ного потребления и аккумулируют их, например, в коммерческих банках, страховых компаниях, паевых инвестиционных фондах, обеспечивая экономику инвестиционными ресурсами. Этот процесс приобретает макроэкономическое значение, отражаясь на инвестиционном климате страны, демографической ситуации, потребительской активности населения, финансовой устойчивости производителей, налоговых поступлениях в бюджет, развитии рыночных отношений.

Таким образом, персональное финансовое планирование направлено на покрытие персональных потребностей и подвержено государственному регулированию по ряду направлений. Проводимое исследование выявляет значимость персонального финансового планирования как структурной части финансовых отношений в обществе, обеспечивающей баланс финансово-социального выбора общества.

В подобной интерпретации следует говорить о существенной роли персонального финансового планирования в стимулировании экономического роста как посредством устойчивого потребления, так и через обеспечение притока инвестиций. Именно денежные потоки, обеспеченные потребителями, формируют в дальнейшем инвестиционные потоки в экономике, в частности посредством нацеленности банковских продуктов на удовлетворение потребностей населения. Таким образом, реализуется синергический эффект, способный решать глобальные государственные задачи.

§ 5. Типизация и направления целевого использования денежных средств населением в процессе персонального финансового планирования

Многообразие потребностей в обществе обуславливает различия в способах организации процесса персонального финансового планирования отдельными людьми. В соответствии со сложившейся научно-практической позицией, можно выделить

следующие основные направления использования дохода гражданами (рис. 13).

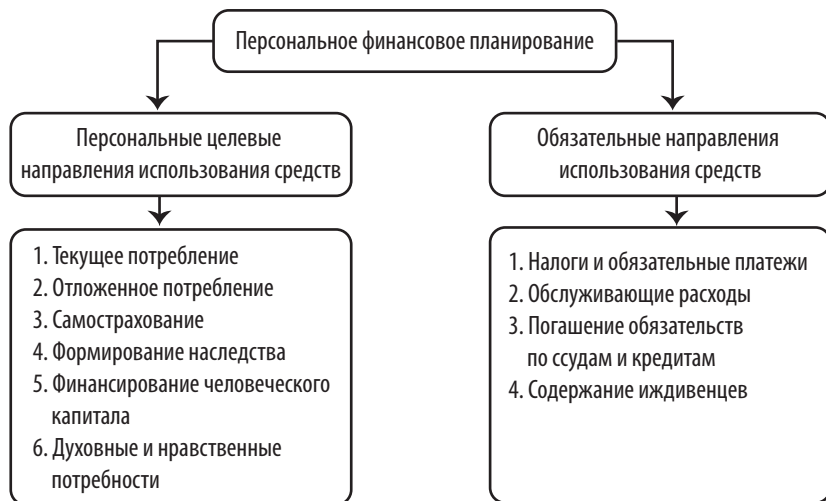


Рис. 13. Направления использования денежных средств в рамках персонального финансового планирования

Схема раскрывает два ключевых направления использования дохода населением, одно из которых является обязательным, а второе — персонально-целевым. Оба эти направления взаимосвязаны и определяются персональными потребительскими предпочтениями, с одной стороны, и уровнем доходов населения — с другой.

Структура этих направлений и их характеристика основаны на целевом использовании средств людьми. Это дискреционный процесс, поскольку распоряжение персональным доходом люди осуществляют по своему усмотрению и в соответствии с персональными потребительскими, финансовыми и иными предпочтениями.

Структура направлений использования денежных средств включает:

1. Налоги и другие обязательные платежи, которые представляют собой отчисления государству части дохода, позволяют вы-

явить уровень располагаемого дохода населения. В данном случае речь идет о персональном налоговом бремени, величина которого в значительной степени зависит от принимаемых персональных финансовых решений. В частности, это решения о приобретении земельных участков, домовладений, квартир — совокупности недвижимого имущества, которое может иметь разные характеристики и, соответственно, разную стоимость и разную налоговую нагрузку.

2. Обслуживающие расходы, величину которых граждане могут регулировать в рамках финансово-социального выбора, несмотря на то, что персональные финансовые решения носят в данном случае принудительный характер, поскольку люди не могут отказаться от оплаты коммунальных услуг, расходов на питание, транспорт, необходимый минимум одежды. Обслуживающие расходы не являются абсолютной константой, поскольку персональные потребительские предпочтения варьируются в рамках финансовых возможностей человека и располагаемого имущества.

3. Погашение обязательств по кредитам и прочим обязательствам можно рассматривать с аналогичной точки зрения: персональные финансовые решения по поводу кредитования принимаются людьми сознательно, а потому они являются следствием реализации финансового планирования. При этом выплаты по кредитам носят обязательный характер, и в этой части заемщик несет безусловное бремя расходов.

4. Содержание иждивенцев, помощь детям или престарелым родственникам следует рассматривать как финансирование социальных обязательств персоны. Если планирование рождения детей можно отнести к составному элементу персонального финансового планирования, то есть регулируемой составляющей, то расходование средств в отношении содержания других родственников — это экзогенная составляющая в данном случае: нельзя предусмотреть априори, в каком объеме понадобятся средства.

5. Расходы на текущее потребление в полном объеме регулируются персональными потребительскими предпочтениями и ограничиваются только финансовыми возможностями людей. В состав таких расходов следует включать расширенное потребление

продуктов питания, представительские расходы персоны, средства, направляемые на развлечения, отдых и другие нужды.

6. Формирование фондов самострахования осуществляется при условии достаточности средств, вполне обеспечивающих обязательные расходы и текущее потребление. Эта важная составляющая призвана обеспечить смягчение колебаний в уровне потребительских расходов в условиях волатильности доходной части бюджета персоны.

7. Аккумуляция средств в качестве наследства сопряжено с цикличностью персонального финансового планирования, которое отражает смену потребительских приоритетов людей. В зрелом возрасте, при условии достаточности дохода, люди планируют формирование наследства. Самостоятельность финансовых решений в данном направлении свидетельствует об интенциональном характере персонального финансового планирования.

8. Формирование сбережений для обеспечения отложенного потребления, расходы на развитие человеческого капитала и удовлетворение духовных и нравственных потребностей, в том числе использование финансовых институтов для реализации инвестиционных решений, также определяются интенциональностью финансовых решений людей.

Такое ранжирование направлений использования средств позволяет определить совокупность расходов населения как неиндивидуальную, что в свою очередь дает возможность типизировать процесс персонального финансового планирования с позиций необходимости нести значительную часть затрат на протяжении жизни. Необходимость не означает в данном случае, что человек принимает решения вразрез со своими потребностями, но на эти решения накладывается бремя социальных и иных обязательств, которые накладываются обществом.

Представленная интерпретация процесса персонального финансового планирования выявляет принципы ранжирования исходящих денежных потоков, обеспечивающих покрытие потребностей населения на персональные целевые и обязательные.

Направления персонального финансового планирования, учитывая бифуркационность процесса постановки и реализации

персональных финансовых целей, вполне обоснованно можно рассматривать как финансирование мериторных благ. Спрос на мериторные блага со стороны частных лиц не проявляется в индивидуальных предпочтениях и поэтому стимулируется государством и обществом. Это означает, что концепция мериторики связана с интересами государства в целом, но является проявлением принуждения или финансового контроля со стороны государства.

Ярчайшие примеры мериторных благ, которые выделяет современная финансовая наука, — это культурная сфера, здравоохранение, образование и наука, которые способствуют развитию человека и формированию его персональных предпочтений. Финансирование данных благ не только отвечает долгосрочным интересам общества и национальной экономики, но и объективно необходимо в современных условиях глобализации и формирования неосоциальной экономики. Под термином «неосоциальная экономика» следует понимать совокупность отношений между государством и частным сектором по вопросам достижения консенсуса как по со-финансированию общественных благ, так и по распределению бремени расходов общественного назначения. Важным элементом построения неосоциальной экономики является распределение полезности (выигрышей) всем участникам отношений.

Социально-экономическое обременение финансовых решений делает их принимаемыми исходя из частных интересов отдельных людей и является совокупностью персональных финансовых решений по использованию фондов денежных средств, которые определены потребностями человека и его обязательствами перед обществом и членами семьи.

Совокупная величина денежных расходов населения, формирующаяся как денежный поток от источников доходов отдельных людей, может быть представлена функцией, определяемой внутренними и внешними параметрами. Среди таких параметров наиболее значимыми являются:

1. Уровень дохода (Income) — то количество денежных средств, которое люди распределяют на текущее потребление и направляют на сбережения в традиционном понимании — как накопления

или отложенное потребление либо капитализируют, формируя дополнительный источник дохода.

2. Уровень и динамика цен (Prices), на которые ориентируется население при планировании своих затрат как в текущем, так и в будущем периодах (Times).

3. Государственная политика в области трансфертов (TR) и государственных закупок (Government policy) (G). Этот показатель наиболее актуален в российских условиях, поскольку, например, пенсии и социальные пособия позволяют значительной части населения обеспечивать удовлетворение потребностей невысокого уровня.

4. Налоговая политика государства (Tax policy), влияющая как на персональные финансовые решения, так и на инвестиционный климат и инвестиционную активность экономических агентов в экономике.

5. Уровень процентных ставок в экономике (Rates interest), который определяет привлекательность депозитов и кредитов и влияет на потребительский оптимизм населения.

6. Потребительские предпочтения людей (Needs).

Перечисленные параметры определяют возможности расширения потребления и выявляют приоритетность товаров и услуг в системе персонального финансового планирования. Таким образом, происходит формирование решений как о рестрикции потребления в отношении наборов благ, так и об увеличении их доли в потребительской корзине.

Выявление критериальных параметров, влияющих на принятие персональных финансовых решений, необходимо для выработки системного подхода к анализу значимости государственного регулирования процесса персонального финансового планирования.

Объем персональных финансовых расходов в данном контексте следует интерпретировать как величину, определяемую функцией от рассмотренных переменных:

$$C_{fin} = F(Inc, PP, Gv(TR, G), Tax, R(i), Time, Needs, \dots), \quad (10)$$

где

Inc — уровень доходов;

PP — уровень цен;

$Gv (TR, G)$ — государственные расходы (в том числе трансферты);

Tax — налоги;

$R (i)$ — процентные ставки;

$Times$ — периоды потребления (текущий и перспективный);

$Needs$ — потребности.

Важным условием существования представленной функции является то, что она косвенно учитывает влияние бизнеса на принятие персональных финансовых решений посредством обеспечения определенного уровня доходов людей, которые заняты в частном секторе экономики. Это объясняется неоднозначным характером влияния данного критерия на финансовую мотивацию в потреблении у отдельных лиц и недостаточным уровнем развития корпоративной ответственности российского бизнеса в отношении работников и общества в целом.

Представленная функция учитывает дискретно-временной характер персональных финансовых решений, включая два периода. В первом периоде осуществляются расходы на текущее потребление. Денежный поток, финансирующий затраты первого периода, определяется существующим уровнем дохода, цен и процентных ставок.

Второй период отражает будущее, то есть отложенное потребление, величина которого в значительной степени зависит от ожиданий в отношении динамики цен и величины перманентного дохода, налоговой и государственной политики в социальной сфере, процентными ставками.

Определенное искажающее влияние на возможные результаты предлагаемой функции привносят аспекты информационной асимметричности и факторы неопределенности. Уникальность персональных финансовых целей, происходящая от многообразия потребительских предпочтений, формирует широкий спектр персональных финансовых решений, направленных на обеспечение потребностей людей.

Критериальным индикатором при планировании использования средств для финансирования персональных финансовых целей выступает уровень располагаемого дохода. Поэтому важ-

нейшим аспектом исследований процесса ПФП является анализ уровня, состава и динамики доходов населения.

Подход к персональному финансовому планированию как процессу осознанного принятия людьми финансовых решений исходя из структуры получаемого дохода позволяет перейти к гипотезе о сознательности выбора источников дохода. Человек всегда априори определяет будущую величину дохода, необходимую для покрытия спектра его потребностей. Корректирующее влияние на такой выбор оказывают субъективные условия, такие как врожденные способности персоны, среда проживания, состав семьи и отношения в ее рамках, достаточность средств, культурные ценности в окружении, склонности и предпочтения и прочие. Исходные условия, формирующие у людей основные навыки финансового планирования на перспективный период, играют ведущую роль в становлении и развитии полноценного члена общества с точки зрения его значимости для экономики.

Очевидно, что не все люди в силу различных причин способны обеспечить для себя желаемый уровень дохода. В таком случае срабатывают внешние условия, определяющие финансовые решения лиц, которые влияют на направления использования их доходов. Это влияние может заключаться в стимулировании потребления определенных групп товаров, потребительском кредитовании, формировании пенсионных накоплений и ряде других. Кроме того, к влиянию внешних условий следует отнести подверженность людей стереотипам поведения социально близкой группы лиц, мнению которых они привыкли доверять, — родственники, соседи, коллеги по работе. В данном случае, будучи ограниченными в свободе принятия финансовых решений, люди ищут пути минимизации затрат при удовлетворении своих персональных потребностей.

Главным же условием, которое определяет постановку и реализацию персональных финансовых целей, направления персонального финансового планирования населения и объема расходования средств, выступает определенная величина располагаемого дохода. Структура дохода может быть неоднородна по его источникам. К основным источникам дохода относятся: оплата наем-

ного труда, доход от предпринимательской деятельности, доходы от размещения средств на депозитных вкладах, пособия, доходы от реализации продукции приусадебного хозяйства, рентные, инвестиционные и другие доходы. Наглядно представлена схема основных источников формирования дохода населения, которое показывает их структурное наполнение (рис. 14).

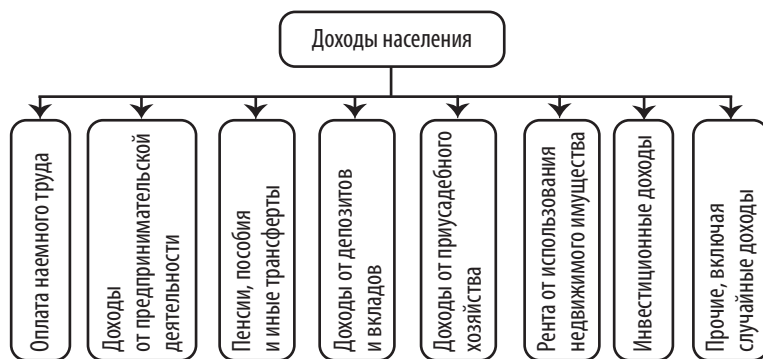


Рис. 14. Источники персональных доходов

Основным структурным источником доходов, формирующих богатство людей, как видно, относится оплата наемного труда, доля которого, по данным статистики, составляет около 65–70 % в общей величине доходов населения России. Далее следует отметить доходы от предпринимательской деятельности, инвестиционные доходы от размещения активов, вкладов в коммерческих банках, рентные поступления от использования недвижимого имущества. Учитывая патерналистический характер государственной социальной политики, важной составляющей доходов значительной части населения являются трансферты. Прочие доходы, носящие случайный характер, могут включать подарки, наследство, выигрыши, гранты, чаевые.

Формирование сбережений для отложенного потребления и фондов самострахования следует рассматривать как финансовые решения части населения, имеющей достаточный для этого уровень дохода.

Кейнсианская концепция выделяет доход в качестве первичного и главного критерия, обеспечивающего не только перманентный потребительский оптимизм населения, но и в значительной степени источник накоплений. Использование обобщающего термина «перманентный потребительский оптимизм» позволяет понимать под ним устойчивый тренд роста уровня потребительской активности населения, который обеспечен совокупностью макроэкономических параметров.

Динамика показателя предельной склонности к потреблению и сбережениям, а также исчисленный на их основе мультипликатор позволяют сделать выводы о существенном влиянии волатильности потребительских расходов на рост экономики (табл. 14).

Результаты расчетов в целом совпадают с ожиданиями Министерства экономического развития Российской Федерации, изложенными в концепции долгосрочного развития РФ. Подверженность незначительным колебаниям показателя *mpc* в период 2012–2014 гг. означает определенную устойчивость потребительского спроса, основанную на ожидании сохранения стабильного уровня дохода. Предельная склонность к потреблению выступает как показатель, посредством которого можно оперировать в рамках макроэкономического анализа. Значение *mpc* 2008 г., равное 1,29, означает, что темп роста расходов граждан превышал темп роста доходов. Иначе говоря, затраты осуществлялись частично за счет ранее сформированных сбережений в виде домашних и иных резервов, депозитов, размещенных в коммерческих банках, и за счет заемных средств. Рост потребления в рассматриваемом пе-

Таблица 14

Взаимосвязь ВВП, *mps*, *mpc* и *mk*

Показатель/ период	Год								
	2001	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВВП, млрд руб	8 944	33 248	41 277	38 807	45 123	54 586	56 660	59 039	60 457
<i>mpc</i>	0,89	0,86	1,29	0,45	0,52	0,68	0,70	0,65	0,58
<i>mps</i>	0,11	0,14	-0,29	0,55	0,48	0,32	0,30	0,35	0,42
<i>mk</i>	9,1	7,1	-3,5	1,8	2,1	3,1	3,3	2,8	2,4

риоде во многом был связан бурным развитием потребительского кредитования.

Исследование предельной склонности к сбережению также является весьма значимым с точки зрения оценки его влияния на такие макроэкономические показатели, как объем инвестиций и темпы экономического роста страны. Отчетливо прослеживается корреляция между представленными показателями, которая подтверждает наличие влияния потребления и сбережений населения на динамику ВВП, отражаемого мультипликатором. Наиболее интересным представляется значение mk 2008 г., обусловленное сокращением величины mrs , проявившееся в спаде производства в 2009 г. Использование сбережений сократило приток инвестиционных ресурсов, что через временной лаг отразилось на падении объема производства. Значение mrs в 2009 г. превышает величину mrc , то есть люди старались меньше тратить. Сдерживание потребления в этом периоде в сочетании с сокращением сбережений в предыдущем обусловило падение ВВП в рассматриваемом временном интервале. В дальнейшем отмечена стабилизация показателя потребительской активности, сопряженная с ростом доходов населения, что позволяет положительно оценивать их влияние на темпы роста производства в стране. Тенденция повторилась в следующем кризисном периоде — 2014–2015 гг.

С точки зрения персонального финансового планирования, в основе мотивации к сбережению лежит множество психологических факторов, определяющих нежелание населения тратить деньги. Дж. М. Кейнс выделял целый ряд причин, побуждающих людей формировать сбережения, среди которых стремление обеспечить резерв на случай наступления непредвиденных событий и старости, желание получать доходы в виде процентов, собрать необходимые средства для коммерции, скупость и другие. Люди, как правило, склонны увеличивать свое потребление при росте дохода, но в меньшей степени, чем растет их доход. Таким образом, по мере увеличения дохода доля сбережений увеличивается быстрее, чем величина потребительских расходов.

Экономическое значение сбережений заключается в их взаимосвязи с инвестициями, то есть производством реального ка-

питала. Поскольку сбережения составляют основу инвестиций, то совершенно необходимо выработать механизмы, дающие возможность стимулировать население формировать сбережения. В конечном счете накопления экономически целесообразно трансформировать сбережения в инвестиции, определяющие экономический рост. Однако в условиях российской экономики весьма сложно не только оценить величину сбережений, имеющих в распоряжении у населения, но также мотивировать людей трансформировать эти сбережения в финансовые инструменты.

С учетом целого ряда факторов накопления населения в процессе персонального финансового планирования проходят множество «порогов» и лишь частично трансформируются в инвестиции. Еще меньшая их часть — в инвестиции в основной капитал. К подобным препятствующим факторам можно отнести:

1. Частичное хранение сбережений населением в наличности как в отечественной, так и в иностранной валюте.

2. Краткосрочные условия размещения гражданами своих сбережений в коммерческих банках и в других финансовых инструментах.

Перечисленные факторы в целом снижают эффективную трансформацию сбережений в инвестиции и сдерживают возможности экономического роста страны.

Неоднозначные оценки влияния величины потребления и сбережений на макроэкономические показатели делают значительно более проблематичной выработку единого рецепта, позволяющего сформировать механизмы влияния на принятие и реализацию персональных финансовых решений населения со стороны государства. Экономические решения, принимаемые в сфере публичной политики, оказывают значительное влияние на жизнь граждан. Всегда существует риск того, что предлагаемые к реализации меры не помогут решить проблему или будут иметь непредвиденные негативные последствия. Например, увеличение налогового бремени, имеющее целью расширение социальной политики и преодоление социально-экономического неравенства в обществе может сократить темпы экономического роста, повлечь рост безработицы и не иметь запланированного априори результата.

Совершенно очевидно, что население мотивировано в финансовых решениях целым рядом факторов: изменениями в налогообложении, уровне инфляции, процентными ставками, волатильностью курса национальной валюты, ожиданиями, доверием к финансовым институтам. Регулирование всех перечисленных позиций в значительной степени находится в компетенции государства.

Важным является уточнение показателей, влияющих на процесс персонального финансового планирования, поскольку существующие показатели, основанные на весьма широких статистических данных, не в полной мере отражают внутреннее состояние экономической системы. Такие критерии, как динамика безработицы, состояние ВВП и другие, маскируют фактическое состояние рынка труда, темпы роста производства и степень удовлетворенности населения уровнем жизни. Многие аналитики, как отечественные, так и зарубежные, считают логичным регулярно пересматривать систему показателей, используемую для анализа экономики, а также подходы к нему. Речь в данном случае не идет о переходе на радикально иную систему анализа и не касается такого результирующего показателя, как ВВП страны, поскольку в его динамике отражено совокупное влияние многих других факторов. На текущий момент ВВП представляется одним из наиболее объективных критериев оценки состояния экономики, поскольку отражает влияние как производства, так и потребления на ее динамику.

Обновление системы анализа дополнено оценками, отражающими тенденции удовлетворения потребностей населения, основанными, например, на финансовых показателях удовлетворенности людей, для чего следует разработать дополнительные критерии оценки дисбалансов экономики. В Российской Федерации утвержден перечень показателей для оценки эффективности экономики, к которым отнесены ожидаемая продолжительность жизни населения при рождении; численность населения; объем инвестиций в основной капитал; оборот продукции, производимой малыми предприятиями; смертность населения; реальные располагаемые денежные доходы населения; уровень безработицы; удельный вес

введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда и другие.

Показатели, на которые следует ориентировать экономический анализ, должны будут верифицироваться и быть достаточно значимыми. В настоящее время показатели, оцениваемые выше планки минимального удовлетворения потребностей, не являются верифицируемыми из-за серьезного искажения субъективными факторами. В перспективе уровень персонального потребления, потребительская активность и оптимизм также могут быть использованы для мониторинга способности людей удовлетворять основные — первичные материальные потребности и для анализа цикличности экономики в целом. Агрегированные статистические данные в значительной степени маскируют эту важную информацию. Страны ОЭСР, например, уже используют показатели, которые исчисляются с учетом специфических факторов, мотивирующих экономические и финансовые решения населения.

Дополнение существующей системы показателей оценками степени удовлетворенности граждан жилищными условиями, структуры доходов и расходов, оценками системы образования, состоянием медицинского обслуживания и экологическими индикаторами, сделает их достаточно значимыми. Препятствовать введению инновационных показателей состояния экономики может их субъективный характер и сложность определения удельного веса потребностей разного уровня в жизни каждого человека и общества в целом.

Персональное финансовое планирование реализуется в условиях рыночной экономики, которая в своем развитии ориентируется на преодоление возникающих провалов, поднимая при этом уровень минимального удовлетворения потребностей людей. Рост потребления определяется иерархией потребностей, которая не верифицируется по ряду причин, в частности люди по-разному способны адаптироваться к изменяющимся внешним обстоятельствам, строят разные планы, по-разному уверены в будущем, различны в стремлениях самостоятельно контролировать свое будущее и др.

Основываясь на пирамиде потребностей А. Маслоу, можно выявить последовательность в формировании потребительских предпочтений людей посредством ранжирования приоритетности расходования средств. Основными критериями предложенного ранжирования являются величина и динамика доходов населения.

Сгруппируем расходы таким образом, что начальный уровень потребления будет отражать использование средств на удовлетворение первоочередных потребностей, а пятый — самый высокий — расходы на удовлетворение духовных потребностей людей (рис. 15). Желание удовлетворить доступные потребности мотивирует людей нести соответствующие расходы.

Как показано на рисунке, достижение удовлетворения потребностей предыдущего уровня определяет дальнейшее стремление к следующему уровню потребностей, что в очередной раз сопряжено с расходами.

Этот цикл повторяется до тех пор, пока персона продолжает стремиться к следующему уровню удовлетворения потребностей до наивысшего — потребностей в самореализации, духовном совершенствовании, творческом самовыражении. Рассматривая удовлетворение персональных финансовых потребностей населе-

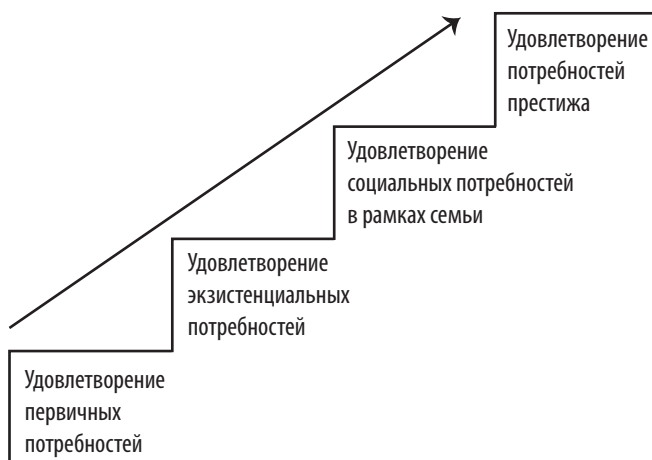


Рис. 15. Иерархия персональных потребностей

ния в соответствии с представленной иерархией, следует соотнести их с соответствующими уровнями персональных расходов.

Первый уровень включает обслуживающие расходы, среди которых продукты питания (в том числе входящие в состав потребительской корзины), минимальный набор одежды и обуви. Часто лица, имеющие такой уровень дохода, не имеют своего жилья, проживая с родителями (детьми) или другими родственниками. Данная группа расходов направлена на удовлетворение первоочередных потребностей в пище и одежде.

Второй уровень представлен экзистенциальными расходами, которые обеспечивают безопасность существования людей, удовлетворение потребностей в комфорте и постоянных условиях жизни. К ним относятся расходы, связанные с содержанием жилья, транспортные расходы. На этой ступени происходит рост расходов на питание и одежду, планирование будущих расходов, таких как содержание и образование детей.

Группа социальных расходов формирует третий уровень потребления и включает в себя затраты, связанные с содержанием семьи: забота о детях и родителях, супругах; представительские расходы личности, обеспечивающие желание выглядеть достойно на работе, в среде коллег, друзей; расходы на медицинское обслуживание, повышение уровня образования.

Расходы престижа, формирующие четвертый уровень, могут состоять из затрат на отдых и развлечения; на приобретение статусного жилья и транспортных средств; добровольное медицинское страхование; значительную долю начинают занимать инвестиционные расходы, призванные обеспечить доход в будущем периоде как самим инвесторам, так и их наследникам; предметы роскоши. Спрос на товары роскоши увеличивается быстрее, чем возрастает доход и в меньшей степени определяется уровнем и динамикой цен на них, по сравнению с товарами первой необходимости. Темпы роста затрат на товары элитной группы опережают темпы роста доходов у категории состоятельных граждан. Одновременно расходы на приобретение предметов роскоши могут рассматриваться как инвестиционные расходы или отложенное потребление, источником которых являются сбережения.

Пятый уровень потребления обеспечивает группа расходов, связанных с удовлетворением духовных потребностей человека и его самовыражением. По достижении такого уровня дохода, который способен удовлетворить совокупность предыдущих потребностей, люди стремятся к самовыражению посредством приобретения предметов культуры и искусства, коллекционирования ценностей, спонсорства и меценатства, покровительства учреждениям, коллективам, публичным мероприятиям. Это наиболее высокий уровень потребностей, стремление удовлетворить который возникает у относительно узкого круга людей.

Рассмотренная приоритетность расходов, обусловленная иерархией потребностей, может служить основой для формирования агрегатов потребностей. Однако не следует категорично и прямолинейно трактовать наполнение уровней расходов, удовлетворяющих потребности. Необходимо принимать во внимание определенную разбалансированность структуры ценностей в современном обществе. Так, для разных социальных слоев приоритетность расходования средств может существенно различаться: состоятельные люди не всегда являются духовно развитыми, и в этой связи их потребительское поведение может не быть ориентировано на удовлетворение духовных потребностей и самосовершенствование. Одновременно несостоятельные граждане — научные работники, преподаватели — могут принимать финансовые решения, ограничивающие текущие расходы, связанные с потреблением первоочередных благ и обсуживающих расходов в пользу сбережения средств для удовлетворения духовных потребностей.

Тесная взаимосвязь потребительских предпочтений и их изменений под влиянием динамики дохода и волатильности персональных финансовых решений приводит к пониманию целостной концепции процесса персонального финансового планирования. Представленные аргументы делают обоснованным значимое место персонального финансового планирования в системе финансовых отношений и возможностей его регулирования извне с целью оптимизации и гармонизации социально-экономических отношений в обществе.

Представленная автором потребительская функция позволяет типизировать процесс персонального финансового планирования и раскрыть его наполнение.

Всестороннее исследование процесса персонального финансового планирования выявило тенденции дифференциации денежных потоков населения в процессе ПФП, исходя из анализа структуры доходов людей, критериев, лежащих в основе формирования доходов, а также на анализ динамики и направлений использования денежных средств населением в ходе принятия финансовых решений. Значимость такого анализа состоит в выявлении возможностей внешнего регулирования процесса персонального финансового планирования, в частности со стороны государства и корпоративного сектора.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки

1. Каковы цели персонального финансового планирования?
2. Охарактеризуйте процесс персонального финансового планирования.
3. Перечислите этапы персонального финансового планирования. Каковы их особенности?
4. В чем суть персональных финансовых решений?
5. Какова роль государства в урегулировании персонального финансового планирования?
6. Перечислите направления регулирования персонального финансового планирования. В чем их особенности?
7. Какова структура направлений использования денежных средств в рамках персонального финансового планирования?
8. Какова структура источников персональных доходов? Какова взаимосвязь сбережений населения и ВВП страны?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие посвящено рассмотрению методологических основ формирования процессов планирования и прогнозирования на корпоративном уровне как субъекта хозяйствования и отдельная глава — персональному финансовому планированию. Основными результатами реализации поставленной цели являются следующие:

1. Исследована экономическая сущность прогнозирования и планирования на уровне хозяйствующих субъектов. Дан анализ состояния прогнозирования и планирования в России и за рубежом, раскрыты преимущества и недостатки директивного планирования и доказана возможность и целесообразность использования директивного планирования на уровне компании, что обеспечит формирование долгосрочных конкурентных преимуществ отдельным предприятиям и российской экономики в целом.

2. Рассмотрены методологические основы прогнозирования, которые включают совокупность принципов, методов и показателей, применяемых в процессе прогнозирования и планирования.

3. Предложены основные экономические прогнозы организации, включая прогнозирования сбыта (продажи) продукции, прогнозирование инвестиций и хозяйственного риска.

4. Рассмотрена концепция планирования, включая сущность планирования и основные характеристики плана, преимущества и недостатки планирования, методологию планирования, классификацию планов по различным признакам и организацию планирования.

5. Проанализированы базовые основы планирования маркетинга, определяющего основные плановые параметры на будущее и фундаментальные экономические и неэкономические цели бизнеса.

6. Исследован процесс функционального планирования в организации, включающий планирование прибыли и рентабельности, издержек производства и обращения, формирование плана по труду и заработной плате, а также расходы организации на социальные нужды.

7. Раскрыты теоретические аспекты стратегического планирования в организации, включая сущность стратегического планирования, особенности его методологии, классификацию (типизацию) стратегических планов и бизнес-планирование на предприятии.

8. Освещены вопросы, связанные с процессами формирования и распределения совокупного располагаемого дохода населения в рамках персонального финансового планирования.

Таким образом, комплексная реализация указанных задач позволяет достичь запланированной цели — сформировать у студентов современные фундаментальные знания в области планирования и прогнозирования деятельности, которую осуществляет хозяйствующий субъект любого в процессе своей деятельности, раскрытие теоретических и практических аспектов оценки и анализа основных видов прогнозов и планов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. М. : Инфра-М, 2014. 215 с.

Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова. М. : Инфра-М, 2012. 336 с.

Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. М. : Инфра-М, 2011. 366 с.

Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. Е. Басовский М. : Инфра-М, 2012. 260 с.

Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. М. : Инфра-М, 2011. 215 с.

Берзон Н. И. Финансовый менеджмент / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова. М. : КноРус, 2015. 654 с.

Беспалов М. В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур / М. В. Беспалов, И. Т. Абдукаримов. М. : Инфра-М, 2013. 215 с.

Бобылева А. З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения / А. З. Бобылева. М. : Юрайт, 2015. 904 с.

Варламова Т. П. Финансовый менеджмент / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. М. : «Дашков и Ко», 2012. 304 с.

Вахрушина М. А. Анализ финансовой отчетности / М. А. Вахрушина. М. : Вуз. учебник, 2013. 431 с.

Войтоловский Н. В. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. М. : Юрайт, 2011. 507 с.

Воронина М. В. Финансовый менеджмент / М. В. Воронина. М. : «Дашков и Ко», 2015. 400 с.

Герасимова В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В. Д. Герасимова. М. : КноРус, 2011. 360 с.

Головач О. В. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / О. В. Головач, В. О. Зарецкий. Минск : Совр. школа, 2010. 800 с.

Горемыкин В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин. М. : Юрайт, 2013. 696 с.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015 г. № 80-ФЗ). М. : СПС «Гарант», 2015.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015 г. № 80-ФЗ). М. : СПС «Гарант», 2015.

Екшембиев Р. С. Персональные финансы в финансовой системе государства / Р. С. Екшембиев. М. : Магистр, 2010. 304 с.

Жмаева И. В. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность / И. В. Жмаева, С. С. Иванюсь. М. : Омега-Л, 2012. 359 с.

Иванов И. Н. Экономический анализ деятельности предприятия / И. Н. Иванов. М. : Инфра-М, 2013. 348 с.

Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. М. : Инфра-М, 2011. 668 с.

Кайро О. В. Анализ финансовой отчетности / О. В. Кайро, С. И. Кузнецов. М. : КноРус, 2014. 240 с.

Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке, И. П. Кошечкина. М. : Форум, 2013. 288 с.

Кирьянова З. В. Анализ финансовой отчетности / З. В. Кирьянова, Е. И. Седова. М. : Юрайт, 2014. 428 с.

Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. М. : Проспект, 2011. 1024 с.

Кудрявцев Е. М. Организация планирование и управление предприятием / Е. М. Кудрявцев. М. : АВС, 2011. 416 с.

Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. М. : Форум, 2014. 192 с.

Незамайкин В. М. Финансовый менеджмент / В. М. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. М. : Юрайт, 2015. 467 с.

Новашина Т. С. Экономика и финансы предприятия / Т. С. Новашина, В. И. Карпунин, В. А. Леднев. М. : МФПУ «Синергия», 2013. 352 с.

Нугуманова Л. Ф. Трансформация моделей поведения домашних хозяйств в российской экономике / Л. Ф. Нугуманова // Дискуссия. 2012. № 1 (19). С. 38–46.

Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. М. : Азбуковник, 2001. 940 с.

Дополнительная

Афоничкин А. И. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем / А. И. Афоничкин, А. А. Андреева // Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева. 2010. № 20. С. 8–16.

Борисова Л. М. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии / Л. М. Борисова, А. А. Иванилова // Вестн. науки Сибири. 2012. № 2 (3). С. 85–90.

Васильев А. В. Бюджетирование и управление финансовыми рисками организации в условиях возрастания финансовой неопределенности / А. В. Васильев // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 4. С. 147–151.

Веретенникова О. Б. Роль планирования в системе управления предприятием / О. Б. Веретенникова // Управленец. 2012. № 7–8. С. 12–15.

Дурнов В. А. Инструменты финансового планирования / В. А. Дурнов // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2011. № 3. С. 109–112.

Екшемиев Р. С. Особенности формирования и использования персональных финансов в российской экономике / Р. С. Екшемиев // Финансы и кредит. 2009. № 17 (353). С. 53–58.

Журова Л. И. Процесс бюджетирования на предприятии / Л. И. Журова, Г. В. Данкевич // Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева. 2011. № 23. С. 5–8.

Куев Т. А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации / Т. А. Куев // Новые технологии. 2012. № 1. С. 121–125.

Миловидова С. Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / С. Н. Миловидова // Вопр. регион. экономики. 2011. № 1. С. 32–42.

Пашкова А. П. Формирования информации для управления финансовыми результатами деятельности предприятия / А. П. Пашкова, О. Г. Скузоватова // Наука и бизнес: пути развития. 2013. № 4 (22). С. 190–193.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Введение.....	7
Глава 1. Финансовое планирование и прогнозирование.....	11
§ 1. Основные понятия финансового прогнозирования и планирования.....	11
§ 2. Основные эволюционные этапы прогнозирования и планирования.....	29
§ 3. Современные тенденции прогнозирования и планирования.....	33
§ 4. Вопросы государственного финансового и социально- экономического планирования.....	41
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	48
Глава 2. Методология и организация планирования и прогнозирования.....	51
§ 1. Сущность и классификация прогнозов.....	51
§ 2. Методологические и методические основы прогнозирования.....	55
§ 3. Организация процесса прогнозирования.....	59
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	62
Глава 3. Корпоративное финансовое планирование.....	63
§ 1. Сущность корпоративного финансового планирования.....	63
§ 2. Типы внутрифирменного планирования.....	66

§ 3. Классификация корпоративного финансового планирования.....	72
§ 4. Методология и принципы корпоративного финансового планирования.....	76
§ 5. Организация процесса корпоративного планирования.....	94
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	101
Глава 4. Функциональное планирование в компании.....	103
§ 1. Планирование прибыли и рентабельности.....	103
§ 2. Планирование издержек производства и обращения.....	108
§ 3. Планирование персонала организации.....	112
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	116
Глава 5. Бюджетирование.....	117
§ 1. Основные понятия процесса бюджетирования.....	117
§ 2. Функции, этапы и подходы к бюджетированию.....	124
§ 3. Организация процесса корпоративного бюджетирования.....	129
§ 4. Структура корпоративного бюджетного процесса и контроль за его реализацией.....	138
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	142
Глава 6. Корпоративное стратегическое планирование.....	145
§ 1 Сущность, подходы и правила корпоративного стратегического планирования.....	145
§ 2. Процесс корпоративного стратегического планирования.....	151
§ 3. Особенности методологии стратегического планирования.....	156
§ 4. Корпоративное налоговое планирование.....	167
§ 5. Классификация (типизация) стратегических планов.....	170
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	179

Глава 7. Бизнес-планирование	181
§ 1. Бизнес-планирование в системе корпоративного финансового планирования.....	181
§ 2. Значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса.....	193
§ 3. Структура и содержание бизнес-плана.....	199
§ 4. Зарубежный опыт и практика бизнес-планирования инвестиционных проектов.....	209
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	215
Глава 8. Персональное финансовое планирование	219
§ 1. Цели и алгоритм процесса персонального финансового планирования.....	219
§ 2. Этапы и цикличность персонального финансового планирования.....	225
§ 3. Персональные финансовые решения.....	227
§ 4. Развитие финансовых отношений и социально-экономическая значимость процесса персонального финансового планирования.....	242
§ 5. Типизация и направления целевого использования денежных средств населением в процессе персонального финансового планирования.....	257
Вопросы и задания для самостоятельной подготовки.....	274
Заключение	275
Рекомендуемая литература	277

Учебное издание

Разумовская Елена Александровна,
Шуклин Михаил Сергеевич,
Баженова Вера Игоревна,
Панфилова Елена Сергеевна

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор *Е. Е. Крамаревская*
Корректор *Е. Е. Крамаревская*
Компьютерная верстка *В. К. Матвеева*

Подписано в печать 28.11.2017. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 16,5.
Уч.-изд. л. 14,2. Тираж 200 экз. Заказ 304.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

