

## АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Левицких О.О.

*ОАО ВПО «Волжский университет им. Татищева (институт)»,  
Тольятти, e-mail: Loo-05@mail.ru*

В работе изучен системный подход в управлении деятельностью предприятия, раскрыты основные функции управления. Исследованы теоретические и практические вопросы анализа и планирования финансовых результатов в системе управления эффективностью деятельности промышленного предприятия. Проведен сравнительный анализ финансовых результатов предприятия за ряд лет, выявлены основные проблемы деятельности предприятия, предложены пути их решения. На основе данных финансового анализа проведено планирование финансовых результатов промышленного предприятия с целью максимизации чистой прибыли, оптимизации затрат, обеспечения достаточного объема собственных средств, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия в стратегической перспективе.

**Ключевые слова:** система управления, функции управления, эффективность, анализ, планирование, бюджет

## ANALYSIS AND PLANNING OF FINANCIAL RESULTS IN MANUFACTURING FACILITIES MANAGEMENT EFFICIENCY ACTIVITY SYSTEM

Levitskikh O.O.

*Volzhsy University after V.N. Tatischev, Togliatty, e-mail: Loo-05@mail.ru*

Enterprise activity system approach in management is studied and the basic functions of management are opened in this paper. Theoretical and practical questions of the analysis and planning of financial results in an industrial enterprise activity control system efficiency are investigated. The comparative analysis of financial results of the enterprise for a number of years is carried out, the basic problems of activity of the enterprise are revealed, ways of their decision are offered. On the basis of the data of the financial analysis planning of financial results of the industrial enterprise, for the purpose of maximization of net profit, optimization of expenses, maintenance of sufficient volume of own means, solvency and financial stability of the enterprise in strategic prospect is spent.

**Keywords:** executive system, function management, efficacy, analysis, planning, budget

В условиях современной рыночной экономики исследование состояния системы управления и тенденции развития предприятия имеют большое практическое значение и являются актуальными, поскольку реализация функции управления в значительной мере определяет эффективность работы предприятия, его организационную структуру, учет, анализ, планирование, регулирование и контроль выполнения управленческих решений в условиях изменяющейся внешней среды. Управление эффективностью деятельности предприятия на разных его уровнях представляет собой процесс активного воздействия управляющего органа на развитие организации с целью увеличения финансовых результатов. Механизм эффективного управления промышленным предприятием представляет собой систему взаимосвязанных, взаимозависимых воздействий, таких как функции управления, принципы и методы управления, организационная структура управления, материальное, научно-методическое и кадровое обеспечение. Объектом управления выступает предприятие в целом, а также его отдельные подразделения. Субъекты управления – это руководители, осуществляющие управленческие функции в организации.

Основной целью управления эффективностью деятельности промышленного предприятия является обеспечение его экономического роста и развития на долгосрочную перспективу, что, в конечном итоге, обеспечит максимальный рост рыночной стоимости предприятия, как имущественного комплекса и рост его финансовых результатов. В соответствии с поставленной целью формируются основные задачи управления деятельностью предприятия, такие как: формирование организационного обеспечения системы управления деятельностью промышленного предприятия; обеспечение оптимального использования материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных ресурсов; разработка эффективной инвестиционной политики, как одной из составляющей системы управления деятельностью предприятия, с целью обеспечения высоких темпов развития его операционной деятельности; обеспечение минимизации производственных, коммерческих, финансовых, инвестиционных рисков на предприятии в долгосрочной перспективе; исследование состояния системы управления и тенденции развития эффективной деятельности промышленного предприятия, обеспечение его платежеспособности и финансовой

устойчивости, а также высокой оборачиваемости его активов и капитала в долгосрочной перспективе, обеспечение максимальной величины прибыли и рентабельности деятельности структурных подразделений и предприятия в целом в долгосрочном периоде. В процессе формирования эффективной системы управления деятельностью предприятия необходимо реализовывать данные задачи в их взаимосвязи и взаимозависимости для успешного достижения основной цели управления организацией.

Системный подход управления эффективностью деятельности промышленного предприятия основан на реализации основных функций управления хозяйствующим субъектом. Система обеспечения управления эффективностью деятельности промышленного предприятия подчиняется и развивается по объективно существующим законам, которые необходимо познавать, изучать и применять с целью обеспечения максимальных финансовых результатов деятельности организации. Система эффективного управления деятельностью промышленного предприятия как наука представляет собой объективную функцию руководителя, непосредственно проявляется в принципах и методах управления, является неотъемлемым элементом процесса управления. Организация, как функция управления, включает в себя организационную структуру управления, в которой возникают горизонтальные и вертикальные связи по поводу принятия и реализации управленческих решений на разных уровнях управления. Организационная структура управления промышленного предприятия обеспечивает координацию всех функций управления, устанавливает права и обязанности исполнителей, определяет профессиональное поведение персонала и стиль управления. Учет, как функция управления, обеспечивает формирование, накопление, классификацию и обобщение необходимой информации, которая должна достоверно и полно отражать процессы, происходящие в финансово-хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде. Учет служит информационной базой для анализа эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Анализ обеспечивает количественную и качественную оценку финансового состояния и финансовых результатов предприятия. Анализ проводится путем изучения влияния причинно-следственных связей на динамику и изменения отдельных статей имущества и источников его формирования организации [3]. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

позволяет выявить резервы как неиспользованные возможности, определить проблемы, разработать основные мероприятия, направленные на формирование эффективных управленческих решений. Анализ является первым этапом планирования и прогнозирования будущей деятельности предприятия. На основе объективной оценки и анализа данных отчетного периода, а также выявленных проблем деятельности предприятия проводится планирование основных показателей, обеспечивающих развитие объекта управления для достижения поставленной цели.

Планирование как общая функция управления и как часть системы эффективного управления деятельностью промышленного предприятия представляет собой процесс разработки планов и плановых нормативов, направленных на эффективное обеспечение предприятия необходимыми ресурсами и оптимизацию хозяйственных решений. План как инструмент процесса прогнозирования и основа перспективной деятельности предприятия обеспечивает последовательность в работе всех подразделений и систем предприятия, взаимосвязь с рыночной инфраструктурой. Процесс планирования проходит несколько стадий, такие как: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением. Планирование основывается на фактических и нормативных данных текущего и прошлого периода устанавливает и контролирует процесс развития предприятия в настоящем и будущем периоде [4]. С точки зрения продолжительности периода, к которому относится разрабатываемый план, можно выделить три уровня финансового планирования: стратегический, тактический, оперативный. Стратегическое планирование осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формирование целей, задач, масштабов и сферы деятельности предприятия на качественно новом уровне. Целями стратегического планирования являются адаптация предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение стабильной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия в условиях конкурентной среды. К задачам стратегического финансового планирования относятся разработка и практическое осуществление системы планов, определяющих будущее состояние организации, путей, способов и средств его достижения; правильная и своевременная оценка возможных последствий от изменений, происходящих в социальной, экономической

и научно-технической сферах; прогнозирование негативных ситуаций и разработка решений по их устранению. Процесс стратегического планирования является инструментом, который позволяет обосновывать управленческие решения в области хозяйственной деятельности предприятия. На тактическом уровне осуществляется финансовое планирование текущей деятельности, определяются финансовые ресурсы, то есть абсолютно ликвидные активы, необходимые предприятию на конкретный период. Цель тактического планирования – последовательная поэтапная реализация разработанной стратегии. Задачами тактического планирования являются конкретизация стратегических целей, применительно к более короткому отрезку времени; выбор наиболее эффективных путей реализации стратегии; пропорциональное развитие и наилучшее использование потенциала предприятия, обеспечение деловой активности и рентабельности. Оперативное планирование является продолжением тактического планирования. Оно охватывает краткосрочный период деятельности предприятия и имеет продолжительность не более года. Его цель состоит в обеспечении повседневной согласованной работы всех подразделений организации по достижению перспективных и текущих целей при рациональном использовании ресурсов. Сущность оперативного планирования состоит в формировании плановых заданий в подразделениях организации на короткие промежутки времени на основе заданий, разработанных в ходе тактического планирования, с учетом анализа фактических результатов деятельности организации за прошлый период. Эффективная организация процессов финансового планирования позволяет промышленному предприятию обеспечить экономический рост и развитие на долгосрочную перспективу. Таким образом, реализация оперативного и тактического планирования как основной функции управления эффективностью деятельности предприятия направлена на последовательную, поэтапную реализацию разработанной стратегии. В составе системы управления эффективностью деятельности предприятия большую роль играет комплексная система контроля, целью которой является проверка исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации. Системный контроль управления эффективностью деятельности промышленного предприятия представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую

концентрацию контрольных действий по основным направлениям деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных (плановых) и принятия соответствующих оперативных управленческих решений. Основными функциями системного контроля являются наблюдение за ходом реализации основных заданий производственно-хозяйственной деятельности, измерение отклонений фактических и плановых показателей и нормативов, выявление причин этих отклонений, разработка оперативных управленческих решений по нормализации деятельности предприятия, координирование соответствующих показателей деятельности при изменении внешних и внутренних воздействующих факторов, в том числе конъюнктуры рынка. Регулирование как общая функция управления представляет собой процесс формирования корректирующих управляющих воздействий, приводящих объект управления в желаемое состояние для реализации выбранного в процессе планирования решения. Координирование как функция управления – это упорядоченное формирование иерархической системы распределения задач по центрам ответственности, в том числе регулирование полномочий и ответственности при их выполнении. Основное условие эффективной работы предприятия – согласованность действий руководителей подразделений и организации в целом для достижения главной цели хозяйствующего субъекта, выраженной в долгосрочных планах. Соответственно основная задача координации – это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними [5]. Общие функции управления тесно взаимосвязаны между собой и в совокупности действий составляют систему стратегического управления предприятием. Осуществление на предприятии общих функций управления эффективностью деятельности промышленного предприятия является обязательным для успешной работы любой организации. Комплексное выполнение данных функций управления обеспечит эффективность работы хозяйствующего субъекта и высокие финансовые результаты в долгосрочной перспективе.

Анализ и планирование деятельности предприятия, как важнейшие функции системы управления эффективностью деятельности предприятия, позволяют оценить результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявить проблемы и разработать варианты их решений. На основе проведенного финансового анализа

и выявленных проблем предложен стратегический прогноз повышения финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Основным видом деятельности промышленного предприятия как объекта исследования является производство автомобилей, запасных частей, продукции станкостроения, инструмента. Проведенный финансовый анализ за предшествующий период (с 2003 по 2010 год) работы промышленного предприятия позволил выявить следующие проблемы:

- недостаток собственного капитала для покрытия запасов. Основная причина состоит в низком значении показателя нераспределенной прибыли, что прежде всего связано с недостаточной величиной чистой прибыли. Следовательно, предприятие не получает достаточной выручки от продажи продукции, а также велика доля себестоимости в общей структуре выручки;

- отрицательное сальдо от прочей деятельности обусловлено превышением прочих расходов, связанных с продажей и выбытием основных средств, а также выплатой штрафов, пеней, неустоек за нарушение условий хозяйственных договоров [1];

- непокрытый убыток отчетного периода, является следствием наличия у предприятия убытков прошлых лет и незначительной величины чистой прибыли отчетного периода.

В работе на прогнозный период до 2018 года предложены основные мероприятия, реализация которых позволит повысить финансовые результаты хозяйствующего субъекта:

- рост выручки от продажи продукции возможен за счет применения эффективной политики ценообразования, повышения ка-

чества продукции и обеспечения ее конкурентных преимуществ;

- оптимизация затрат на производство продукции, за счет эффективного использования производственных ресурсов, таких как сырье и материалы, заработная плата персонала с учетом страховых отчислений;

- оптимизация коммерческих расходов, за счет поиска более дешевых поставщиков коммерческих услуг (транспорт, реклама, упаковка) не в ущерб их качеству;

- превышение абсолютной величины прочих доходов над прочими расходами предприятия, за счет повышения эффективности работы предприятия и устранения ситуаций, связанных с нарушением хозяйственных договоров.

Реализация процесса планирования финансовых результатов в общей системе управления эффективностью деятельности предприятия позволит обеспечить его экономический рост и развитие на долгосрочную перспективу. В процессе осуществления финансового планирования необходимо определить объем будущих продаж. Бюджет продаж формируется с учетом анализа рынка, составления портфеля заказов с адресными поставками, политики ценообразования. Основными планируемыми показателями бюджета продаж являются оптовая цена и объем проданной продукции, а также поступления денежных средств, величина дебиторской задолженности. Бюджет продаж служит информационной базой для формирования бюджета производства, бюджета прямых затрат на материалы, бюджета прямых затрат на оплату труда, накладных расходов, сметы себестоимости произведенной и проданной продукции. Прогнозный бюджет продаж за период 2010–2018 гг. представлен в табл. 1.

**Таблица 1**

Бюджет продаж

Наименование показателя	Годы планирования									Итого за восемь лет
	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	
Цена оптовая тыс. руб.	300	300	318	337	357	378	400	425	450	
Объем проданной продукции, тыс. шт.	460	474	460	447	434	423	412	399	388	3438
Выручка, млн руб.	137935	142073	146335	150725	155247	159904	164701	169642	174732	1263359
Дебиторская задолженность на начало периода, млн руб.	6520	10272	7104	7317	7536	7762	7995	8235	8482	64703
Продажи, млн руб.	131038	134969	139018	143189	147485	151909	156466	161160	165995	1200191
ДЗ на конец периода, млн руб.	10272	7104	7317	7536	7762	7995	8235	8482	8737	8737
ДС поступления по годам, млн руб.	137558	145241	146122	150506	155021	159671	164461	169395	174477	1264894

Как видно из данных табл. 1, в прогнозном периоде наблюдается ежегодное увеличение цены в среднем на 6%, что обусловлено повышением качества выпускаемой продукции, как одного из критериев конкурентоспособности, включающий в себя надежность, долговечность, безопасность, ремонтпригодность и другие показатели, что приведет к планомерному увеличению выручки от продажи в среднем на 3% и в 2018 году она составит 174732 млн руб. Планируемая величина дебиторской задол-

женности с учетом улучшения показателей деловой активности, в том числе коэффициента оборачиваемости и коэффициента закрепления, составит 5% от выручки, соответственно поступления денежных средств на расчетный счет предприятия составят 95%. Прогнозный бюджет продаж является информационной базой для формирования прогнозного бухгалтерского баланса, отчета о движениях денежных средств и прогнозного отчета о прибылях и убытках, который представлен в табл. 2.

Таблица 2

Прогнозный отчет о прибылях и убытках (2010–2018 гг.)

Наименование показателя	Годы планирования									
	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	
Выручка	137935	142037	146335	150725	155247	159904	164701	169642	174732	
Себестоимость	128265	133711	137057	140561	144178	147938	151841	155821	159954	
Прибыль валовая	9670	8326	9278	10164	11069	11966	12860	13821	14778	
Коммерческие расходы	5507	5388	5234	5092	4950	4823	4705	4562	4432	
Прибыль от продаж	4163	2938	4044	5072	6119	7143	8155	9259	10346	
Проценты к получению	1118	1118	1118	1118	1118	1118	1118	1118	1118	
Проценты к уплате	2734	2734	2734	2734	2734	2734	2734	2734	2734	
Доходы от участия в других организациях	472	472	472	472	472	472	472	472	472	
Прочие доходы	12127	12127	12127	12127	12127	12127	12127	12127	12127	
Прочие расходы	13539	13539	13539	13539	13539	13539	13539	13539	13539	
Прибыль до налогообложения	1607	382	1488	2516	3563	4587	5599	6703	7790	
Отложенные налоговые активы	548	548	548	548	548	548	548	548	548	
Отложенные налоговые обязательства	343	343	343	343	343	343	343	343	343	
Текущий налог на прибыль	4	35	257	462	672	876	1079	1300	1517	
Прочие доходы	708	708	708	708	708	708	708	708	708	
Чистая прибыль	2106	1055	1939	2762	3599	4419	5228	6111	6981	

Как видно из данных табл. 2, на предприятии планируется рост выручки от продажи продукции, которая на конец 2018 года составит 174732 млн руб., что на 26,7% больше базового 2010 года. Увеличение выручки от продажи достигается за счет роста цены на продукцию и частичным ростом объемов продаж. Формирование цен на продукцию реализуется через ценовую политику, изучение и анализ конъюнктуры рынка, формирование портфеля заказов с адресными поставками и разработку плана продаж. Рост объема продаж достигается за счет расширения рынков продаж посредством разработки и производства новой продукции, а также освоения новых рынков. Себестоимость произведенной и проданной продукции является основным элементом экономического обоснования управленческих и инвестиционных решений, направленных на формирование оптовой цены

и эффективности использования ресурсов. В работе рассмотрены основные мероприятия, направленные на оптимизацию переменных и постоянных затрат. Необходимо использовать научно-обоснованные нормы и нормативы на сырье, материалы, топливо, энергию; применять прогрессивные трудовые нормы, которые позволят повысить производительность труда и оптимизировать расходы на заработную плату производственных рабочих; внедрять эффективную организационную структуру управления, совершенствовать технологию и технологические процессы производства продукции. Оптимизация переменных затрат приведет к снижению доли себестоимости проданной продукции в выручке от продаж и на конец прогнозного периода с 92,9 до 91,8%. Постоянные расходы, в том числе коммерческие, являются фактором обратного действия по отношению

к прибыли. Снижение доли коммерческих расходов за планируемый период возможно за счет сокращения затрат на упаковку, хранение, транспортировку, рекламу и другие затраты, связанные с продажей продукции. В прогнозном периоде коммерческие расходы снизятся на 20%, их доля в выручке от продаж в 2018 году будет равна 2,5%, в 2010 году данная величина составляла почти 4%.

Оптимизация полной себестоимости на производство и продажу продукции за прогнозный период позволит увеличить валовую прибыль и прибыль от продаж соответственно на 52,8 и 148,5%. В результате валовая прибыль к концу прогнозного периода достигнет 14778 млн руб., соответственно прибыль от продаж 10346 млн руб. За фактический период 2010 года имеет место отрицательный результат от прочей деятельности, который составляет 1412 млн руб., это негативно влияет на прибыль до налогообложения. В работе предложены основные пути повышения прочих доходов за счет роста доходов от продажи основных средств и дохода от участия в уставных капиталах других организаций и сокращение суммы штрафов, пеней и неустоек [2, 6]. Прибыль до налогообложения в 2018 году составит 7790 млн руб., это в 4,8 раз больше фактического значения, что также является положительным фактором для реализации фискальной политики государства, поскольку с возрастанием налогооблагаемой базы увеличится налог на прибыль на 1513 млн руб. Кроме того, рост прибыли до налогообложения обеспечит увеличение чистой прибыли, величина которой в 2018 году составит 6981 млн руб., ее доля в общем составе выручки от продажи продукции равна почти 4%. В целом необходимо отметить, что в результате реализации стратегических целей и задач наблюдается значительное улучшение основных показателей эффективности деятельности предприятия. Реализация результатов финансового анализа и планирования в системе управления эффективностью деятельности предприятия обеспечит рост фи-

нансовых результатов предприятия – чистой прибыли и рентабельности в долгосрочной перспективе. Таким образом, в работе рассмотрены теоретические и практические вопросы анализа и планирования финансовых результатов в системе управления эффективностью деятельности промышленного предприятия, даны практические рекомендации по совершенствованию производственно-коммерческой деятельности в будущем, реализация которых позволит обеспечить экономический рост и развитие предприятия на долгосрочный период.

#### Список литературы

1. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99: приказ Минфина РФ от 06.05.1999 N 33н (ред. от 27.11.2006) (Зарегистрировано в Минюсте РФ 31.05.1999 N 1790) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2011).
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник. – М.: Финансы и статистика. – 2008. – 432 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс. – Киев: Ника-Центр, 2001. – 448 с.
4. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / В.И. Макарова, Е.А. Бобренева, В.П. Стародубов, М.Е. Самуйлова, И.А. Андреева. – Ч.1. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева. – 2008. – 218 с.
5. Макарова В.И., Бобренева Е.А., Зеленкина М.Е. Инвестиционный анализ: учебное пособие / под ред. А.Ю. Егорова. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2006. – 253 с.
6. Макарова В.И., Бобренева Е.А., Зеленкина М.Е. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие (1 и 2 часть) / под ред. А.Ю. Егорова. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2006. – 450 с.

#### Рецензенты:

Щукина А.Я., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Теоретическая и прикладная экономика» Образовательная автономная некоммерческая организация ВПО «Волжский университет им. В.Н. Татищева», г. Тольятти;

Макарова В.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Образовательная автономная некоммерческая организация ВПО «Волжский университет им. В.Н. Татищева», г. Тольятти.

Работа поступила в редакцию 19.09.2011.