

УДК 338.45.621.338.27

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВНОГО ИСТОЧНИКА ФОРМИРОВАНИЯ СОБСТВЕННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

Явкина М.Г.

*ОАНО ВПО «Волжский университет имени Татищева, Тольятти, e-mail: Javkinamg@mail.ru*

Раскрыты теоретические и практические вопросы стратегического планирования прибыли на примере промышленного предприятия. Проведен анализ состава, структуры и динамики прибыли за пять лет работы промышленного предприятия. По результатам выявленных проблем рассмотрены основные мероприятия по реализации процесса стратегического планирования прибыли предприятия. С учетом предложенных мероприятий проведен процесс стратегического планирования прибыли промышленного предприятия на период до 2015 года, который позволит значительно увеличить величину чистой прибыли и, следовательно, повлечет за собой рост собственного капитала, который, в свою очередь, обеспечит формирование собственных инвестиционных ресурсов.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, прибыль, собственные инвестиционные ресурсы

## STRATEGIC PLANNING OF PROFIT OF THE ENTERPRISE AS BASIC SOURCE OF FORMATION OF OWN INVESTMENT RESOURCES

Yavkina M.G.

*Volzhsky University after V.N. Tatischev, Togliatty, e-mail: javkinamg@mail.ru*

Theoretical and practical questions of strategic planning of profit on an example of the industrial enterprise are opened. The analysis of structure, structure and dynamics of profit for five years of work of the industrial enterprise is carried out. By results of the revealed problems the basic actions for realization of process of strategic planning of profit of the enterprise are considered. Taking into account the offered actions process of strategic planning of profit of the industrial enterprise for the period till 2015 which will allow to increase considerably size of net profit is spent and, hence, will cause growth of own capital which in turn provides formation of own investment resources.

**Keywords:** strategic planning, profit, own investment resources

В современных условиях развития рыночной экономики все большую актуальность приобретают вопросы управления формированием источников собственных инвестиционных ресурсов, которое не возможно без разработки стратегического планирования и контроля за его выполнением. Стратегическое планирование предприятия представляет собой заранее спланированную перспективную программу действий, увязанных по исполнителям и по срокам, которые осуществляются на долгосрочную перспективу и подразумевает формулирование целей, задач, масштабов и сферы деятельности предприятия. Сущность и значение стратегического планирования раскрывается в следующем, стратегический план является:

- средством достижения конечного результата деятельности предприятия;
- документом, который определяет позицию предприятия в окружающей среде;
- инструментом, который обеспечивает объединение в единое целое всех подразделений организации и основных направлений ее развития.

Актуальность стратегического планирования заключается в том, что оно помогает предприятию принимать эффективные управленческие решения для достижения поставленных целей. Стратегическое пла-

нирование служит для достижения таких целей промышленного предприятия, как определение источников привлечения инвестиций, внедрение технических нововведений, выпуск продукции более высокого качества и обновление модельного ряда, максимизация объема проданной продукции, обеспечение сроков поставок, совершенствование организации управления во всех подразделениях предприятия. Достижение поставленных целей возможно при решении следующих стратегических задач: увеличение продаж, расширение доли рынка, оптимизация затрат на производство и продажу продукции, планирование роста прибыли.

Наряду со всеми преимуществами стратегического планирования имеет ряд недостатков:

1. Результатом стратегического планирования является лишь описание состояния предприятия, к которому оно должно стремиться в будущем, какую позицию оно должно занимать на рынке, то есть стратегическое планирование не дает детального описания будущего.

2. Стратегическое планирование требует для своего осуществления значительных затрат различных ресурсов и времени.

3. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализа-

ции стратегического плана, так как само по себе оно результата не приносит.

4. Не эффективно разработанное стратегическое планирование несет серьезные негативные последствия для предприятия [4].

Стратегическое планирование имеет свои особенности, которые заключаются в том, что разрабатывается высшим руководством предприятия и осуществляется одновременно и в тесной связи с разработкой тактического плана.

Процесс стратегического планирования на предприятии состоит из нескольких этапов. На первом этапе определяются миссия и цели предприятия. Миссия представляет собой документ, где кратко и четко сформулированы приоритеты предприятия, задающие направления его развития. Цель – это конкретизация миссии на предприятии, в форме, доступной для управления процессом ее реализации. Исходя из миссии, а также дальнейшего функционирования и развития организации определяются основные направления и политика предприятия, которые реализуют стратегические планы организации [1].

На втором этапе процесса стратегического планирования дается оценка текущего состояния предприятия, то есть раскрывается представление о том, в каком финансовом состоянии находится предприятие, какие основные стратегические направления уже реализуются на предприятии и какова их эффективность.

Третьим этапом процесса стратегического планирования предприятия является анализ внешней и внутренней среды организации, включающий в себя анализ портфеля продукции. На данном этапе дополняются и детализируются сведения, полученные при оценке текущей стратегии. Анализ внутренней и внешней среды организации включает в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также потенциальные возможности предприятия [3]. Анализ внешних и внутренних факторов необходим при осуществлении стратегического анализа, так как его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке. Анализ портфеля продукции включает в себя такие этапы, как выбор метода анализа, определение показателей, изменяемых при анализе портфеля продукции, сбор и систематизацию данных, комплексную оценку существующего портфеля продукции.

На четвертом этапе разработки и реализации стратегического планирования осуществляется выбор стратегии. Стратеги-

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

Пятый этап стратегического планирования предполагает разработку стратегических планов и системы бизнес-планов. Выбранная на предприятии стратегия служит основой для разработки стратегического плана, который может носить наступательный, либо оборонительный характер. Наступательный план заключается в деловом развитии предприятия, то есть в освоении новой продукции, выходе на новые рынки, значительных инвестициях в расширение хозяйственной деятельности. Оборонительный план предполагает удержание уже достигнутых на рынке позиций и содержит меры, которые предупреждают негативные последствия рынка и банкротство организации. Составной частью разработки стратегического плана является бизнес-план. Отличие бизнес-плана от стратегического плана заключается в том, что бизнес-план содержит не весь комплекс общих целей предприятия, а только те, которые требуют определенного объема инвестиций, а также бизнес-план имеет четко очерченные временные границы. Таким образом, каждое мероприятие стратегического плана, которое требует инвестиционных ресурсов для своей реализации, должно быть обосновано с помощью бизнес-плана.

Шестым этапом процесса стратегического планирования является реализация выбранной стратегии. Данный этап является основным процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Основные составляющие успешной реализации стратегии:

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

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

– в процессе реализации стратегии руководители предприятия смогут принимать управленческие решения, ориентированные на эффективное функционирование и развитие основных направлений финансово-хозяйственной деятельности организации [2].

На седьмом этапе стратегического планирования проводятся оценка и анализ полученных результатов по итогам реализации выбранной стратегии. Такой анализ позволит определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей. При положительной оценке реализации выбранной стратегии целесообразно провести дополнительный анализ с целью установления соответствия разработанной стратегии состоянию и требованиям окружающей среды, потенциалу и возможностям предприятия, а также приемлемости риска, заложенного в выбранную стратегию.

Заключительным этапом процесса стратегического планирования на предприятии является контроль деятельности организации, в результате которого происходит корректировка предыдущих этапов под воздействием изменения внешних и внутренних факторов.

Стратегическое планирование предприятия включает в себя разработку финансовой стратегии, составной частью которой является стратегическое планирование прибыли. Стратегическое планирование прибыли – довольно сложный процесс, который основан на глубоком изучении возможностей предприятия, конъюнктуры рынка, а так-

же на умении предвидеть реальные пути получения высоких доходов [5]. Основная цель стратегического планирования прибыли предприятия предполагает обеспечение большего прироста собственных источников инвестиционных ресурсов. Стратегическое планирование прибыли осуществляется с помощью следующих методов:

– метод прямого счета, в основе которого лежит поассортиментный расчет прибыли от выпуска и продажи продукции;

– аналитический метод, в ходе применения которого расчет по сравниваемой и несравниваемой проданной продукции ведется раздельно, данный метод используется при незначительных изменениях в ассортименте выпускаемой продукции;

– нормативный метод, где величина прибыли в планируемом периоде определяется на основе установленного предприятием процента рентабельности на всю реализуемую продукцию;

– метод самофинансирования, который призван способствовать активизации инвестиционной деятельности для обновления производственного потенциала предприятия.

Стратегическое планирование прибыли целесообразно осуществлять после проведения оценки и анализа финансовых показателей, который позволяет оценить и выявить основные проблемы предприятия.

В статье проведен анализ состава, структуры и динамики прибыли за пять лет работы промышленного предприятия, результаты которого сведены в табл. 1.

**Таблица 1**

Оценка и анализ состава, структуры и динамики прибыли за пять лет работы промышленного предприятия

Показатель	На конец 2006 года		На конец 2007 года		На конец 2008 года		На конец 2009 года		На конец 2010 года	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Выручка (нетто) от продажи продукции	152445	100	154626	100	160238	100	84183	100	137935	100
Себестоимость проданной продукции	134699	88,35	139520	90,23	151520	94,56	88921	105,63	128265	92,99
Валовая прибыль	17746	11,64	15106	9,77	8718	5,44	-4738	-5,63	9670	7,01
Коммерческие расходы	6266	4,11	7360	4,76	8682	5,42	4744	-5,63	5507	3,99
Прибыль (убыток) от продаж	11480	7,53	7746	5,01	36	0,02	-9482	-11,26	4163	3,02
Сальдо от прочей деятельности	-105789	-69,39	1417	0,92	-7270	-4,80	-36192	-42,99	-2556	-1,85
Прибыль (убыток) до налогообложения	5691	3,73	9163	5,93	-7234	-4,51	-43674	-51,88	1607	1,17
Сальдо отложенных активов и отложенных налоговых обязательств и прочих платежей	-690	-0,45	-1969	-1,27	554	0,35	4646	5,52	-495	-0,36
Текущий налог на прибыль	1616	1,06	2159	1,40	4	0,002	8	0,009	4	0,003
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2360	1,55	4881	3,16	-6684	-4,17	-38468	-45,70	2106	1,53

Как видно из данных табл. 1, на конец анализируемого периода наблюдается снижение валовой прибыли предприятия на 46%. На динамику данного показателя оказывают влияние такие факторы, как выручка от продажи продукции и себестоимость проданной продукции.

Выручка от продажи продукции на конец 2010 года уменьшилась почти на 10%, на что могло повлиять как снижение количества проданной продукции, так и снижение цены на продукцию. Формирование цены происходит под влиянием таких факторов, как спрос, предложение, издержки производства, цены конкурентов. Максимальную цену, которую может установить предприятие, определяет спрос на товар, а минимальную цену, в свою очередь, определяют постоянные и переменные издержки предприятия.

Себестоимость проданной продукции на конец 2010 года снизилась по сравнению с 2006 годом на 4,78% и составила 128265 млн руб., однако ее доля в общем составе выручки увеличилась – это негативная тенденция, поскольку себестоимость является качественным показателем, в котором концентрированно отражаются результаты хозяйственной деятельности предприятия. Чем ниже доля себестоимости, тем эффективнее используются материальные ресурсы, топливо и энергия.

Прибыль от продаж на конец анализируемого периода уменьшилась на 64%. На изменение прибыли от продаж оказывают влияние коммерческие расходы, а также величина валовой прибыли. На исследуемом предприятии на протяжении всего анализируемого периода коммерческие расходы изменялись незначительно, следовательно на снижение прибыли от продаж повлияло существенное уменьшение валовой прибыли.

Финансовые результаты от прочей деятельности предприятия не достигли положительного значения, это свидетельствует о том, что расходы предприятия от прочей деятельности превышают доходы организации от прочей деятельности.

Прибыль до налогообложения на конец 2010 года снизилась почти на 72%, на что влияют низкие показатели прибыли от продажи продукции, а также отрицательный результат от прочей деятельности предприятия.

Таким образом, рассмотренные факторы оказывают негативное влияние на величину чистой прибыли предприятия. Чистая прибыль в 2010 году уменьшилась почти на 11%, а следовательно организация имеет недостаток в собственных источниках формирования инвестиционных ресурсов, что

является отрицательным моментом функционирования промышленного предприятия.

По результатам выявленных проблем в работе рассмотрены основные мероприятия по реализации процесса стратегического планирования прибыли предприятия, которые заключаются в следующем:

- увеличение доли выручки от продажи продукции;
- снижение доли себестоимости;
- снижение доли коммерческих расходов;
- увеличение прочих доходов и оптимизация прочих расходов организации.

С учетом предложенных мероприятий в работе проведен процесс стратегического планирования прибыли предприятия на период до 2015 года, основные результаты которого отражены в табл. 2.

Анализ данных табл. 2 показал, что на предприятии наблюдается увеличение валовой прибыли почти в 4 раза. Рост валовой прибыли планируется за счет увеличения выручки от продажи продукции и снижения доли себестоимости проданной продукции. Выручка от продажи продукции ежегодно увеличивается в среднем на 15% за счет роста объема продаж, а также цены на продукцию.

Планируется сократить долю себестоимости в общем составе выручки. С этой целью необходимо учитывать следующие основные факторы снижения себестоимости: повышение технического уровня производства, внедрение автоматизированных рабочих мест, улучшение организации производства и труда, улучшение структуры и объема производимой продукции, эффективное использование материальных ресурсов. По данным табл. 2 видно, что доля себестоимости продаж на конец каждого года анализируемого периода уменьшается в среднем на 2%.

Прибыль от продаж в ходе реализации стратегического планирования увеличилась на 35838 млн руб. Прибыль от продаж планируется увеличить с помощью снижения доли коммерческих расходов в общем составе выручки на 0,22% на конец каждого года планируемого периода, такая динамика данного показателя возможна за счет оптимизации затрат на рекламу, упаковку, транспортировку.

Прибыль от прочей деятельности на конец 2015 года планируется увеличить за счет повышения прочих доходов и оптимизации прочих расходов предприятия.

Таким образом, в результате разработанной стратегии планирования прибыли чистая прибыль организации на конец 2015 года составит 33106 млн руб., что почти в 15 раз больше, чем в 2010 году.



Таблица 2

Стратегическое планирование прибыли, как основного источника формирования собственных инвестиционных ресурсов промышленного предприятия

Показатель	Факт 2010 год	Удельный вес	2011 год	Удельный вес	2012 год	Удельный вес	2013 год	Удельный вес	2014 год	Удельный вес	2015 год	Удельный вес
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Выручка	137935	100	158625	100	182419	100	209782	100	241429	100	277737	100
Себестоимость продаж	128265	92,99	144237	90,9	162115	88,9	182111	86,8	204457	84,8	229411	82,7
Валовая прибыль	9670	7,01	14388	9,1	20304	11,1	27671	13,2	36792	15,3	48026	17,3
Коммерческие расходы	5507	3,99	5984	3,8	6480	3,6	6990,9	3,3	7508,8	3,1	8024	2,9
Прибыль (убыток) от продаж	4163	3,02	8404	5,3	138824	7,6	20680	9,9	29283	12,1	40001	14,4
Сальдо от прочей деятельности	-2556	-1,85	-2781	-1,6	-2651	-1,6	-2209	-1,1	-1141	-0,5	296,7	0,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	1607	1,17	5623	3,6	11173	6,1	18471	8,8	28142	11,7	40298	14,5
Сальдо отложенных активов и отложенных налоговых обязательств и прочих платежей	-495	-0,36	-331	-0,2	-107	-0,1	191,19	0,1	582	0,2	1085	0,4
Текущий налог на прибыль	4	0,003	1058	0,7	2213	1,2	3732,5	1,8	5745	2,4	8277	2,98
Чистая прибыль (убыток)	2106	1,53	4234	2,7	8853	4,9	14930	7,12	22979	9,5	33106	11,9

Стратегическое планирование прибыли имеет ключевое значение в области формирования собственных инвестиционных ресурсов, так как от того насколько достоверно проведено стратегическое планирование прибыли зависит эффективное формирование собственных инвестиционных ресурсов. Реализация предложенных рекомендаций позволит значительно увеличить величину чистой прибыли промышленного предприятия. Рост чистой прибыли повлечет за собой увеличение собственного капитала организации, который, в свою очередь, обеспечивает формирование собственных инвестиционных ресурсов. Рост собственного капитала позволит предприятию быть менее зависимым от заемных источников финансирования, а так же обеспечит организации платежеспособность и финансовую устойчивость.

**Список литературы**

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс. – Киев: «Ника-Центр», 2001. – 448 с.
2. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»).
3. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2008. – 368 с.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник. – 3-е изд., стереотип. – Минск: Новое знание, 2002. – 635 с. – (Экономическое образование).

5. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Основы управления финансами и финансовое планирование: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2006. – 256 с.

**References**

1. Blank I.A. Investitsionny menedzhment: Uchebniy kurs. Kiev: Nika-Tsentr, 2001. 448 s.
2. Borodushko I.V., Vasileva E.K. Strategicheskoe planirovanie i controlling. SPb.: Piter, 2006. 192s.: il. (Seriya «Kratkiy kurs»).
3. Dontsova L.V. Analiz finansovoy otchetnosti: uchebnik. 6-e izd., pererab. i dop. M.: Izdatelstvo «Delo i Servis» 2008. 368 s.
4. Ilin A.I. Planirovanie na predpriyatii: Uchebnik. M.n. Novoe znanie 2002. 3-e izd., stereotip. 635s. – (Economicheskoe obrazovanie)
5. Rogova E.M., Tkachenko E.A. Osnovy upravleniya finansami i finansovoe planirovanie: Uchebnoe posobie. SPb.: Izdatelstvo Vernera Regena, 2006. 256 s.

**Рецензенты:**

Васильчук О.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ГОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса (ПВГУС)», г. Тольятти;

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

Работа поступила в редакцию 28.09.2011.