

Лекция 19. Прогнозирование и планирование хозяйственной деятельности

1. Система планирования в строительной организации.
2. Бизнес-план строительной организации.
3. Требование и краткое содержание основных разделов бизнес-плана.
4. Расчет «точки безубыточности» при выполнении финансового раздела бизнес-плана.

1. Система планирования на предприятии

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование.

Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект. Функции управления всегда направлены на достижение целей управления.

Планирование является мощным средством управления на микро- и макроуровне. Но оно эффективно в том случае, если применяется, во-первых, в соответствии с объективными условиями экономического развития, а во-вторых, в комплексе с другими средствами и методами управления.

Виды планирования. По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов.

1. По обязательности плановых заданий – директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Индикативное планирование – наиболее распространенная во всем мире форма государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер. Индикативное и директивное планирование должно дополнять друг друга, быть органически увязанным.

2. По сроку, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Среднесрочное планирование - на период 1-5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий 5-летний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой, по сути дела, краткосрочный план.

Текущее планирование охватывает период до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное).

3. По содержанию плановых решений выделяют стратегическое, тактическое; оперативно-календарное и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Основная цель в создании потенциала для выживания предприятия. В условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

В ходе *тактического планирования* составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Оперативно-календарное планирование (ОКП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Система планирования включает следующие элементы:

- 1) плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- 2) механизм планирования (совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация);
- 3) процесс планирования;
- 4) средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

Основной деятельностью по планированию занимается планово-экономический отдел (ПЭО), в состав которого могут входить структурные подразделения планирования цен, себестоимости, калькуляции и т.д. Создание систем планирования на предприятии требует затрат. Но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты.

2. Бизнес-план строительной организации

Бизнес-план – документ, в котором излагается сущность бизнеса и отражаются возможности для его начала, продолжения или расширения в какой-либо конкретной ситуации.

Бизнес-план разрабатывается самим предпринимателем, но к этой работе могут быть привлечены и эксперты, если необходима консультация по тем или иным вопросам.

Обычно план составляется сроком на 3-5 лет. Результаты, которых предприниматель рассчитывает добиться в первом году, детализируются по месяцам, в следующем году – по кварталам, а дальше даются предполагаемые результаты за год.

Бизнес-план, получивший одобрение акционеров (министерства) служит основой для разработки рабочих заданий на первый год. Бизнес-план не превышает 40 страниц. В отраслях с высокой степенью конкуренции, непредсказуемости и быстрым ростом в качестве альтернативы полному плану применяется его сжатый вариант (4 – 10 страниц).

В ряде случаев составляются бизнес-планы для "внутреннего" пользования и более объемные – для "внешнего" (с целью установления контактов с банками, инвесторами, поставщиками и потребителями). В такой объемный план входит приложение с конкретными примерами, расчетами, иллюстрациями.

Функции Бизнес-плана.

Первая связана с важностью его использования для разработки концепции, стратегии бизнеса. Она имеет существенное значение на начальной стадии предпринимательского дела и впоследствии, при выборе новых направлений.

Вторая функция – планирование. Процесс подготовки бизнес-плана стимулирует мышление, заставляет тщательно продумать и проанализировать различные аспекты своего дела, реально оценить возможности и трудности. Подробный бизнес-план облегчает координацию и сведение воедино всех элементов будущего бизнеса.

Третья функция – контрольная. План, изложенный на бумаге, - для последующего контроля и оценки достигнутых результатов. Он может служить основой для коррекции деятельности предприятия в будущем.

Четвертая, важнейшая, функция – аккумулярующая. Она способствует привлечению денежных средств от других физических и юридических лиц. Бизнес-план должен убедить потенциального кредитора, акционера, инвестора в том, что они могут получить прибыль, вступив в коммерческие отношения с данным предприятием.

3. Требование и краткое содержание основных разделов бизнес-плана

В мировой практике этапы составления бизнес-плана и его элементы не являются жестко определенными.

Он может содержать меньшее количество разделов, сохраняя их главную направленность. Так, на практике небольшие разделы бизнес-плана могут быть объединены: "Анализ рынка" и "Маркетинговый анализ"; "Продукция" и "Технология".

В небольшом бизнес-плане могут преобладать цифровые выкладки, в развернутом значительное внимание уделяется анализу показателей.

Выбор конкретной схемы разработки бизнес-плана, его структуры и порядка изложения, объема, приоритета информации зависит от следующих факторов:

- статуса и размера предприятия (малый, средний, большой бизнес);
- этапа планируемой деятельности (начало бизнеса или продолжение деятельности);
- целевой направленности плана (главным образом, для внутреннего пользования или получения кредитов и инвестиций, для того и другого);
- особенностей и трудностей бизнеса, а соответственно – и акцентов на разработку тех или иных вопросов;
- наличия нужных сведений и данных т.д.

Независимо от того сложным он будет или простым, он должен обязательно включать разделы, которые реально отражают сущность бизнеса. В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается название инвестиционного проекта (далее – проект), организации-инициатора проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа. В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов:

Резюме;

1. Характеристика организации и стратегия ее развития;

2. Описание продукции;
3. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга;
4. Производственный план;
5. Организационный план;
5. Инвестиционный план;
6. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
7. Показатели эффективности проекта;
8. Юридический план.

Ориентировочный объем 20 страниц – при проведении расчетов по упрощенным требованиям и не менее 40 страниц – при проведении расчетов в полном объеме. При проведении расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в полном объеме оформляется Паспорт инвестиционного проекта, при упрощенных требованиях – Инвестиционное предложение.

На первом этапе разработки бизнес-плана определяются цели его подготовки. Цели определяются перечнем проблем, которые призван решить бизнес-план. Такими целями могут быть:

- достижение безубыточности деятельности;
- ввод в действие нового магазина, цеха;
- выпуск нового вида продукции;
- внедрение мероприятий по совершенствованию маркетинга и менеджмента и др.

Второй этап: анализ, оценка и прогнозирование собственных возможностей предприятия, т.е. анализ текущих и прогнозных результатов функционирования самого предприятия; анализ и прогнозирование обеспеченности его деятельности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами; анализ и прогнозирование текущих результатов деятельности основных конкурентов; анализ и прогнозирование рынков сбыта; анализ и прогнозирование возможных видов риска.

Третий этап включает характеристику планируемой предприятием к выпуску продукции, работ, услуг. Целью этапа - оценка сильных и слабых сторон деятельности как самого предприятия, так и его основных конкурентов в сферах менеджмента, производства, маркетинга, финансов, кадровой политики.

Четвертый этап состоит в исследовании рынков сбыта: уровня конкуренции, конкурентоспособности производимых товаров, работ, услуг.

Пятый этап предполагает разработку плана производства, который включает в себя прогноз объемов производства (реализации) продукции (товаров), работ, услуг с учетом заданий программы социального и

экономического развития предприятия и результатов анализа и прогнозирования его собственных возможностей, определение потребностей в основных фондах, в исходном сырье, в оборудовании, в персонале по категориям работников, в затратах на оплату труда, определение полной себестоимости производимой продукции.

Шестой этап включает разработку ценовой политики предприятия, системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Целью данного этапа является разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Седьмой этап предполагает выбор типа организационной структуры и оценку ее эффективности. Восьмой этап предполагает описание возможных рисков, расчет уровней рисков и разработку мероприятий по их снижению и предупреждению.

Девятый этап состоит в прогнозировании финансовых показателей предприятия: прогноз доходов и расходов; сметы фондов; прогнозный баланс денежных средств; прогнозный баланс активов и пассивов; прогноз ключевых финансовых показателей.

Десятым, завершающим этапом является составление резюме, которое представляет собой, по сути, краткое изложение бизнес-плана деятельности предприятия.

Краткое содержание основных разделов бизнес-плана. Приведем характеристику основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. 1. Резюме. Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта, его социальной значимости.

Раздел «Резюме» должен разрабатываться в конце написания бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (кроме таблиц) – 2 – 5 страниц.

4. Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности (ТБУ) — это объем производства или продаж, при котором доходы равны расходам, а бизнес работает «в ноль». Рассчитать точку безубыточности можно в деньгах или штуках. Для этого нужно знать цену готового изделия или услуги, постоянные и переменные расходы. Если в компании большой ассортимент, для расчета может понадобиться количество продаж разных групп товаров или их доли продаж в общем объеме.

Постоянные расходы не зависят от количества произведенной продукции. Обычно к ним относятся аренда, охрана, коммунальные платежи, фиксированные траты на рекламу. Они рассчитываются на определенный период, например, месяц. На самом деле, эти расходы тоже могут меняться.

Вырос объем производства, потребовался большой склад, из-за этого увеличилась аренда. Поэтому правильнее назвать их условно-постоянными.

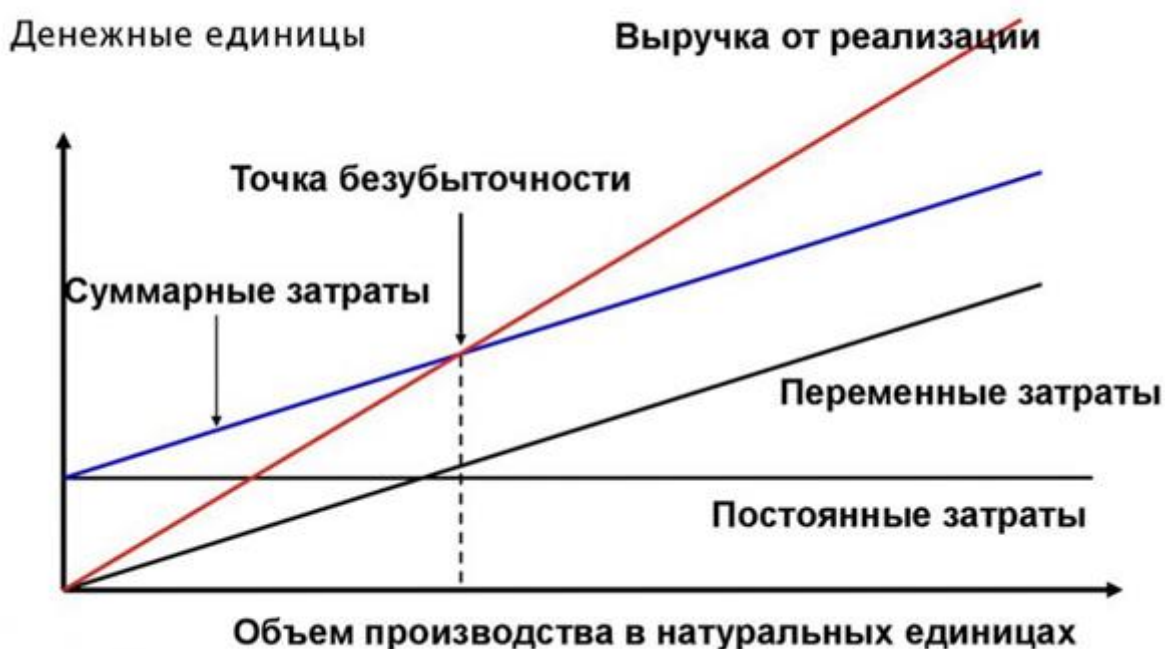
Переменные расходы меняются в зависимости от объема производства. Это материалы, затраты на упаковку и доставку. Этот показатель рассчитывается на единицу продукции.

Дорогостоящие вложения на расчет точки безубыточности не влияют, они возвращаются собственнику после того, как бизнес начал генерировать прибыль. Если предприниматель купил станок, машину или помещение для бизнеса, он не должен учитывать эти расходы в расчете.

$$\text{Маржинальность} = (\text{Цена} - \text{Переменные расходы}) / \text{Цена} \times 100\%$$

$$\text{Точка безубыточности} = \text{Постоянные расходы} / \text{Маржинальность}$$

Результатом этого расчета станет точка безубыточности в деньгах. Для расчета ТБУ в натуральном выражении нужно разделить получившуюся сумму на цену продукта.



На графике хорошо понятно, почему этот показатель называется точкой безубыточности: в ней линия выручки пересекает линию расходов. После прохождения этой точки сумма выручки становится больше суммы расходов, бизнес выходит в плюс.

Для окупаемого производства затраты производства должны быть равны величине реализации продукции (или нулевой порог рентабельности),

$$B = 3, \tag{19.1}$$

где B – выручка от реализации;

Z – полные издержки.

или

$$B = Z_{\text{пост}} + Z_{\text{пер}}. \quad (19.2)$$

Переменные издержки лучше представить как произведение переменных издержек в расчете на одно изделие и количества выпущенных и реализованных изделий (O), а выручку от реализации продукции в виде произведения цены изделия на количество проданных изделий, то

$$C \cdot O = Z_{\text{пост}} + Z_{\text{пер}} \cdot O, \quad (19.3)$$

Это уравнение используется при определении минимально допустимого уровня издержек производства, который определяет порог рентабельности, или критический объем продаж, при котором предприятие не имеет ни убытков, ни прибыли ($O_{\text{без}}$).

Порог рентабельности (точка безубыточности) определяется следующим образом:

$$O_{\text{без}} = \frac{Z_{\text{пост}}}{C - Z_{\text{пер}}}, \quad (19.4)$$

где $O_{\text{без}}$ – точка безубыточности, или безубыточный объем производства, товаров, работ, услуг, шт.

C – цена одного изделия.

Предполагается, что маржа (прибыль) от продажи одного произведенного изделия образуется за счет разности между ценой и суммой переменных издержек в расчете на одно изделие ($C - Z_{\text{пер}}$).

В каждой компании список постоянных и переменных расходов разный.

Пример.

Индивидуальный предприниматель решил открыть цветочный магазин и оформила патент. Сумма патента относится к постоянным расходам – от количества проданных букетов налог не меняется. При упрощенной системе налогообложения платить налог нужно с каждого проданного букета. Это уже переменные расходы.

Предприниматель планирует продавать букеты со средней ценой 20,00 рублей. Переменные расходы составляют 15,50 рублей. Это закупочная стоимость цветов, зарплата флориста и упаковка. Постоянные расходы — 345,00 рублей.

Точка безубыточности производства:

В натуральном выражении

$$O_{\text{без}} = 349,50 / (20,00 - 15,50) = 76,7 \text{ шт. (букетов)}$$

В стоимостном выражении

$$T_{\text{без}} = 76,7 * 20,00 = 1533,33 \text{ (руб.)}$$

$$\text{Маржинальность букета (рентабельность)} = (20,00 - 15,50) / 20,0 \times 100\% = 22,5\%$$

Данные для расчета точки безубыточности цветочного магазина	
Постоянные расходы	34 500
Аренда	20 000
Коммунальные услуги	2 800
Реклама	5 000
Налоги (патент и страховые взносы ИП)	6 700
Переменные расходы (на один букет)	1 550
Закупочная стоимость цветов	1 000
Упаковка	100
Оплата труда флориста	450
Цена продажи букета	2 000
Маржинальность одного букета	22,50%
Точка безубыточности (руб.)	153 333,33
Точка безубыточности (шт.)	76,7

Для выхода «в ноль» Елене нужно продать 77 букетов на 1533,33 рублей в месяц. Это приблизительно 3 букета в день. При разработке бизнес-плана и заполнении финансовой модели она прогнозирует увеличение потока от 30 до 90 заказов в течение трех месяцев. Именно столько времени займет выход магазина на безубыточность.