

Ц₂ – фактическая цена анализируемого товара.

Рассмотренная модель ценообразования нашла широкое применение при производстве товаров народного потребления, ориентированные на различные сегменты рынка.

Например, телевизоры одной и той же фирмы выпускаются с различными размерами экранов, с 60 и 100 герцовой разверткой, с простой и автоматической регулировкой формата экранов, без подсветки и с подсветкой меняющей цвет, лампочками, расположенными на задней стенке телевизора, с встроенными DVD проигрывателями и другими устройствами. Это дает возможность фирмам маневрировать ценами в широком диапазоне, расширить круг потребителей своей продукции и получать максимальную прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коган А.А. Управление качеством товаров народного потребления с учетом требований сегментированных рынков: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экон. наук. – Мн.: БНТУ, 2008. – 25с. 2. Бабук И.М. Экономика предприятия: учебное пособие. – Мн.: ИВИЦ Минфина, 2006. – 327с. 3. Тарасов В.И. Ценообразование: учебное пособие. – Мн.: Книжный Дом, 2005. – 256с.

УДК 658.012.4

Плясунков А.В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Управление компанией и планирование деятельности только на основании финансовых показателей является недостаточно эффективным. Во-первых, финансовые индикаторы отражают деятельность компании в прошлом, т. е. они являются «медлительными» индикаторами, которые не в состоянии проиллюстрировать реальную работу менеджеров в современном отчетном периоде и обеспечить адекватное руководство к действию. Во-вторых, излишний акцент при достижении и поддержании краткосрочных финансовых результатов приводит к излишнему инвестированию в решение краткосрочных проблем и недостаточному вниманию к долгосрочному созданию ценностей, которые способствуют росту в будущем (другими словами, существует разрыв между стратегической и оперативной деятельностью). В-третьих, развитие негативных тенденций в бизнесе может отразиться на значении финансовых показателей не сразу, а на той стадии, когда уже невозможно поправить ситуацию незначительными изменениями и необходимо решать глобальную проблему выживания компании. Например, компания может максимизировать краткосрочные финансовые результаты, увеличивая цену на продукцию и снижая затраты на обслуживание клиентов. В краткосрочном периоде эти действия увеличивают отчетную доходность, но недостаточная удовлетворенность и лояльность клиента делают компанию сильно уязвимой к давлению конкурентов.

В условиях жесткой рыночной конкуренции огромное значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, знания и квалификация сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии. Таким образом, модель финансового учета и планирования должна быть расширена за счет нематериальных и интеллектуальных активов компании.

Сбалансированная система индикаторов деятельности – BSC (Balanced Scorecard) – позволяет решить все вышеперечисленные задачи стратегического и тактического управления компанией. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее фор-

мализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. При этом обратная связь имеет стратегический характер, т.е. определяется и отслеживается выполнение долгосрочных планов развития и работа компании в соответствии с установленной стратегией. Кроме того, в случае недостижения запланированных результатов работы в течение определенного периода (года, полугодия) пересматривается и уточняется не только оперативное управление компанией, но и выбранная стратегия действия. Таким образом, система дает возможность заметить и исправить не только недочеты текущей деятельности, но и стратегические ошибки, которые при позднем обнаружении могут стоить компании очень дорого. На рис. 1 схематично показано сочетание стратегического планирования и бюджетирования. Существенно отметить, что стратегия здесь формулируется как гипотеза о том, чего собирается достичь предприятие, а бюджет должен помочь топ-менеджменту проверить эту гипотезу.

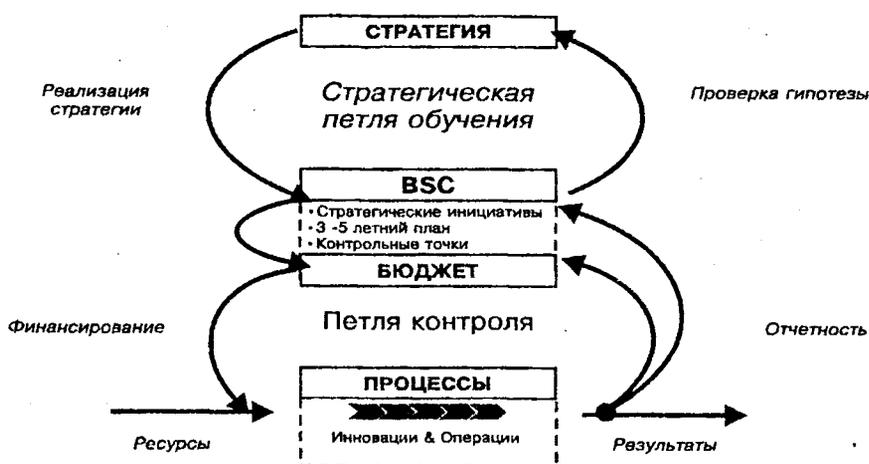


Рис. 1. Система двойной петли бюджетирования

Система целей и показателей BSC состоит из следующих 4 направлений.

Финансовое направление включает в себя финансовые критерии качества работы, указывающие, способствуют ли стратегии компании ее совершенствованию. Финансовые показатели служат главным ориентиром для координации всех направлений деятельности и создания единой системы их оценки и управления.

В потребительском направлении BSC компания обозначает те сегменты рынка и потребительские группы, в которых предстоит вести борьбу с конкурентами. Это направление дает возможность компании выстроить цепь основных оценочных характеристик выбранного сегмента потребительского рынка: определить стандарты удовлетворения потребительского спроса, привлечения новых потребителей, сохранения спроса, повышения уровня приверженности (лояльности) потребителей данной торговой марки, а также оценить рыночную стоимость предложения – основной индикатор состояния потребительского рынка, в том числе и всех вышеперечисленных характеристик.

Направление внутренних процессов разрабатывается для оценки внутренней коммерческой деятельности организации. Менеджеры компании определяют те хозяйственные операции, которые играют важнейшую роль в удовлетворении интересов собственников и клиентов и разрабатывают программы деятельности, исходя из задач-ориентиров и оценочных показателей финансовой и потребительской сферы BSC.

Направление обучение и рост включает цели и оценочные показатели их достижения в сфере переобучения, повышения квалификации кадров, создания благоприятного климата внутри коллектива, а также оценивает эффективность информационной системы компании. Финансовое, потребительское направление и оценка внутренних процессов определяют те по-

казатели, в которых организация должна преуспеть. В направлении обучение и рост определяются те цели и показатели, которые будут способствовать достижению всех иных целей.

Общая последовательность планирования деятельности предприятия приведена на рис. 2.

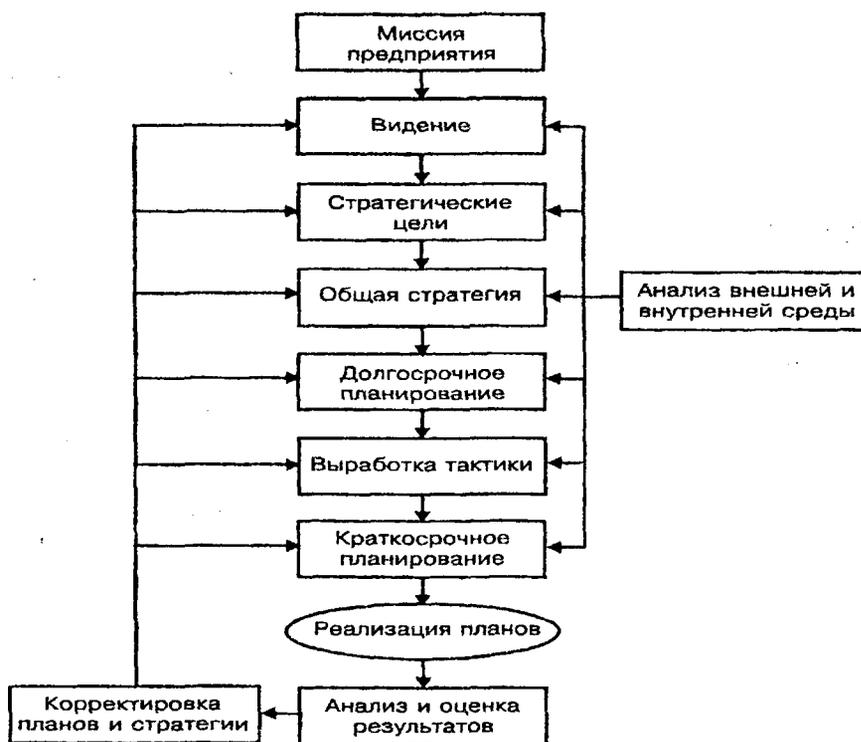


Рис. 2. Комплексный характер планирования на предприятии

Дадим характеристику каждого элемента этой схемы.

Миссия представляет собой изложение причины существования компании, основной акцент при формулировке миссии делается не на получение прибыли, а на удовлетворение потребителей путем предоставления качественных товаров и услуг.

Видение (генеральная цель) представляет собой желаемое положение, которое компания хочет достигнуть в будущем через 5-10 лет.

Стратегические цели – конкретизация видения в формате BSC (цели, достижение которых приведет к достижению генеральной цели).

Общая стратегия – лаконичное описание того, каким образом компания собирается достигнуть стратегических целей может рассматриваться в двух видах: ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня, использование достижений) и стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Долгосрочное планирование – общий прогноз деятельности компании на 3-5 лет (по годам), определение показателей в 4 направлениях BSC, достижение которых должно привести к достижению стратегических целей; планирование инвестирования средств и источников финансирования данных инвестиций.

Краткосрочное планирование – детальный прогноз всех сфер деятельности компании на ближайший год, квартал, месяц или более короткий промежуток времени, оформляемый в виде системы бюджетов.

Анализ и оценка результатов – определение отклонения фактических результатов деятельности компании от планируемых.

Корректировка планов и стратегии – определение необходимости корректировать как текущие, так и долгосрочные планы, и стратегические цели на основании результатов работы компании.

Пример формулировки видения и определения стратегических целей компании представлены на рис. 3.

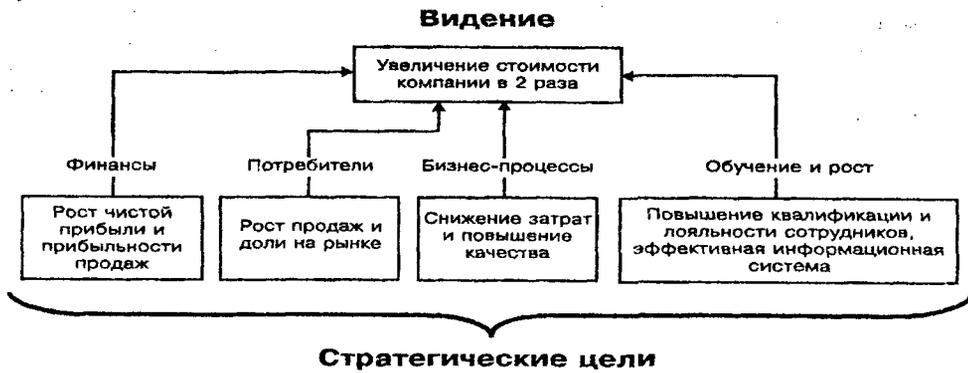


Рис. 3. Пример определения видения компании основных стратегических целей

Одним из основных условий эффективной системы планирования является взаимосвязь видения и стратегических целей компании с долгосрочным и краткосрочным планированием. Система текущего планирования не должна быть оторвана от долгосрочных планов и стратегии компании – реализация краткосрочных планов должна приводить к достижению стратегических целей и видения компании.

Долгосрочное планирование является связующим звеном между стратегическими целями компании и текущей деятельностью. В рамках долгосрочного планирования разрабатывается взаимосвязанная система целей и показателей в формате BSC, а также целевые показатели (по годам), достижение которых должно привести к достижению стратегических и генеральной цели (рис. 4).

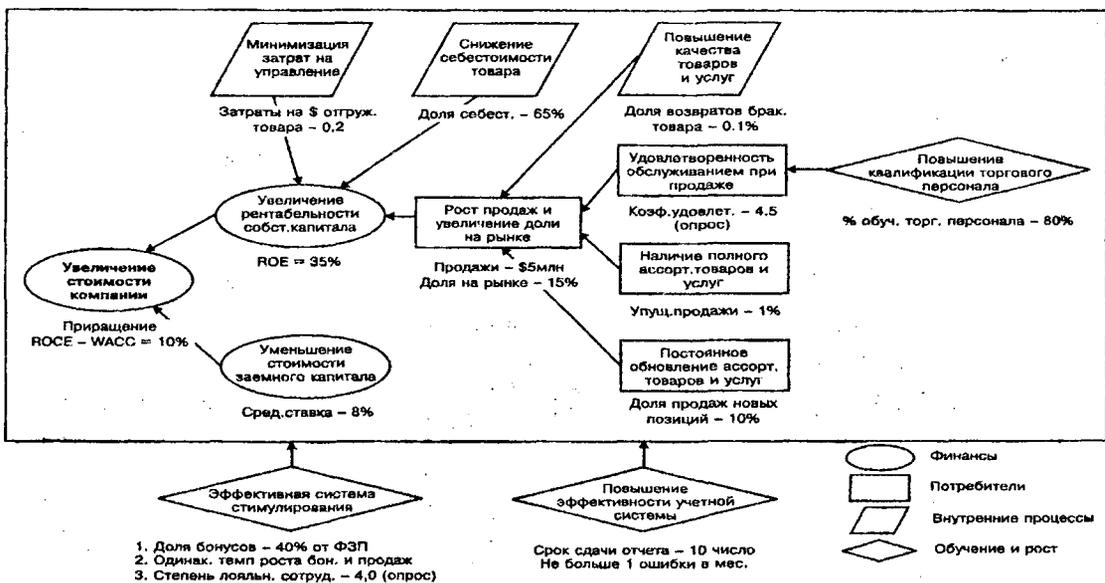


Рис. 4. Пример системы целей и показателей в формате BSC

Одной из основных целей долгосрочного планирования является определение необходимости инвестирования средств для достижения поставленных целей и оценка эффективности вложений. Например, для достижения цели «увеличение суммы выручки компании в 2 раза за 3 года» необходимо инвестировать деньги в создание трех новых магазинов.

Для того чтобы принять решение о вложении средств, необходимо определить период окупаемости инвестиций (например, может оказаться, что требуемая сумма инвестиций мно-

го превышает возможное увеличение прибыли за 5 лет, т. е. вкладывать деньги нет смысла и нужно искать другие способы увеличения выручки).

Для детализации и уточнения долгосрочных планов в компании внедряется система краткосрочного планирования, которая должна помочь руководству компании в решении проблем, связанных с текущей деятельностью. Другими словами, основной задачей системы краткосрочного планирования является обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции, а также обеспечение финансирования текущей деятельности компании и эффективное использование денежных средств.

Основной проблемой большинства отечественных предприятий является отсутствие связи между долгосрочным и краткосрочным планированием. При планировании деятельности на ближайший год не учитываются долгосрочные цели компании, прогноз осуществляется зачастую только на основании статистики прошлых периодов и эмоций сотрудников, ни на чем не основанных.

Для достижения видения и поставленных стратегических целей необходимо, чтобы существовала четкая связь между долгосрочными планами и прогнозом деятельности на ближайший год или месяц. Например, одной из целей компании является увеличение продаж до \$5000 000 в год за три года, при этом на 1-й год планируется увеличение продаж до \$3000 000, на второй год – до \$4000 000, на 3-й год – \$5000 000. При разработке плана деятельности компании на 1 -й год сумма продаж \$3000 000 в год берется как целевая и детализируется до планируемых продаж в каждом месяце. При этом необходимо определить, возможен ли такой рост продаж при существующем состоянии на рынке (или рост продаж может быть намного больше) и, в случае необходимости, откорректировать долгосрочный целевой показатель.

В рамках краткосрочного планирования на основании системы долгосрочных целей необходимо разработать целевые показатели в формате BSC на планируемый период с разделением некоторых показателей по интервалам прогноза (по месяцам, неделям, пр.), при этом некоторые цели необходимо детализировать.

Краткосрочное финансовое планирование можно осуществлять с помощью разнообразных подходов. Существуют методы укрупненного годового финансового планирования, назначение которых состоит в том, чтобы оценить объемы дополнительного финансирования. Устанавливаются некоторые укрупненные статьи поступлений и расходов денег, и происходит прогноз этих статей на каком-то временном базисе: в целом за год или в разбивке по кварталам. Он может быть рекомендован для практического применения на начальном этапе внедрения системы бюджетирования или тогда, когда топ-менеджмент ориентирован на менее требовательное прогнозирование финансовых результатов в целом за год, а все внимание сосредотачивает на месячном планировании. Годовой бюджет в этом случае делается как бы «ради любопытства», а месячный бюджет является инструментом управления фирмой.

Более продвинутая система комплексного текущего бюджетирования предполагает органическое сочетание технологий разработки годового и месячного бюджетов в их единстве и взаимосвязи.

Таким образом, управление организацией и планирование деятельности на основе как финансовых, так и не финансовых показателей является достаточно эффективным. Поэтому данный подход к планированию и управлению может быть успешно использован отечественными предприятиями для повышения эффективности своей деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. - М.: Олимп-бизнес, 1997.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. - М.: Олимп-бизнес, 2003.