

## Анализ действующих систем планирования на перерабатывающих предприятиях АПК

© 2009 А.В. Двоеглазов

Марийский государственный технический университет

Рассматриваются методические аспекты классификации и оценки систем планирования на предприятиях, делаются выводы о целесообразности использования сложных плановых систем, включающих в себя элементы стратегического планирования как инструмента прогнозирования развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе научной методологии, адаптации к поставленным целям и изменяющимся условиям внешней среды.

*Ключевые слова:* система планирования, стратегическое планирование, виды планов, метод управления, организация плановой деятельности, анализ внешней среды, бизнес-стратегия, результат хозяйственной деятельности.

Отсутствие опыта в использовании плановых методов управления в современных условиях привело к неспособности организаций самостоятельно выбрать правильное направление развития, создать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, гибко реагирующую на изменения внешней среды и обеспечивающую высокую эффективность.

В сложной, быстро меняющейся, часто непредсказуемой обстановке, в которой в настоящее время функционируют предприятия, принятие оптимальных стратегических решений становится важной задачей, требующей совершенствования существующих методов планирования.

Система планирования предприятия представляет собой целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связи, которые проявляются в виде структуры самих планов.

Элементами системы планирования выступают:

- субъекты планирования, т.е. менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации;
- процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;
- результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации<sup>1</sup>.

В результате обобщения опыта плановой работы российских предприятий в современных условиях выстраивается определенная классификация плановых систем, которые можно разделить:

<sup>1</sup> Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Планирование и контроль. 6-е изд., перераб. и расшир. М., 2005.

- на одноцикличные плановые системы, включающие в себя один плановый цикл разработки прогноза объема продаж и на его основе составления бюджета предприятия;

- двухцикличные системы, в которых подготовке бюджета предшествует цикл формирования функциональных планов для различных сфер деятельности предприятия;

- трехцикличные системы, в которых функциональному планированию и бюджетированию предшествует стратегическое планирование.

Третья группа плановой системы наиболее полно удовлетворяет рыночным условиям и потребностям крупных и средних предприятий.

Для создания и эффективного функционирования системы планирования в организации должны быть созданы следующие предпосылки:

- 1) кадровые, т.е. готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе разработанных стратегических целей;
- 2) организационные, т.е. наличие дееспособной организационно-производственной структуры предприятия;
- 3) информационные, т.е. наличие инструментария для сбора, обработки и передачи плановой и контрольной информации<sup>2</sup>.

В реальной практике хозяйствования предприятий выделяют следующие основные виды планирования (табл. 1).

Таким образом, в организации строится многоуровневая система планирования целей и стратегий, реализованная по схеме: “стратегическое планирование - бизнес-планирование - тактическое планирование - оперативное планирование” и ориентированная на реализацию задач, стоящих перед организацией на практике. Внедрение сквозной системы планирования позволяет предприя-

<sup>2</sup> Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. 8-е изд. М., 2008.

Таблица 1. Сравнительная характеристика видов планирования

Показатели	Виды планирования			
	оперативное	тактическое	бизнес-планирование	стратегическое
1. Цель планирования	Определение конкретных действий подразделения на период	Определение структуры финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, снабжения, персонала и пр.	Обоснование эффективности создания нового или расширения действующего бизнеса	Обеспечение долгосрочного существования и реализации миссии
2. Субъект планирования	Руководители функциональных подразделений	Средние и низшие уровни менеджмента	Средние и низшие уровни менеджмента	Высший менеджмент
3. Проблемы планирования	Детальные планы не отражают динамику состояния внешней среды	Проблема преобразования миссии и стратегических целей организации в конкретные функциональные планы	Сложно увязать показатели планируемого проекта с текущей деятельностью организации	Отсутствие надежности и структурирования
4. Горизонт планирования	1 год	1-3 года	3-5 лет	3-7 лет
5. Интервал планирования	Месяц, неделя	Квартал	Год, квартал	Год
6. Охват планирования	Конкретный план отдельного подразделения	Отдельные функциональные области предприятия	В рамках конкретного нового или существующего направления деятельности	Широкий спектр альтернатив
7. Детализация планов	Подробная	Подробная	Средняя	Неточная
	<b>Одноцикличная</b>			
		<b>Двухцикличная</b>		
			<b>Трехцикличная</b>	
				<b>Система планирования</b>

тию связать стратегию, бизнес-задачи, долгосрочные и краткосрочные цели, критерии эффективности и программы действий в единое целое и управлять бизнесом, оперативно реагируя на изменения внешней и внутренней деловой среды<sup>3</sup>.

При построении системы планирования в организации очень важно учитывать тот факт, что реализация оперативных планов одновременно означает и реализацию части (этапа) долго-

срочного (стратегического) плана предприятия. Если организация не выдерживает текущих показателей, запланированных в соответствии со стратегическими целями, то и стратегический план по их достижению выполнен не будет.

В рамках исследования был проведен анализ действующих систем планирования на 36 перерабатывающих предприятиях АПК в Республике Марий Эл, результаты которого представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели эффективности систем планирования на перерабатывающих предприятиях АПК в Республике Марий Эл

№ п/п	Система планирования	Число предприятий, ед.	Удельный вес, %	Общий размер выручки от реализации продукции, тыс. руб.	Средний размер выручки на 1 предприятие, тыс. руб.	Общий размер прибыли (убытка) до налогообложения, тыс. руб.	Доля прибыли (убытка) до налогообложения в общей сумме, %	Средний размер прибыли (убытка) до налогообложения на 1 предприятие, тыс. руб.
1	Одноцикличная	15	41,7	745 195	49 680	-953	-0,26	-64
2	Двухцикличная	12	33,3	1 630 548	135 879	34 263	9,18	2855
3	Трехцикличная	9	25	5 337 277	593 031	339 748	91,07	37 750
	Итого	36	100	7 713 020	214 251	373 058	100	10 363
	Отношение (стр. 3 / стр. 1)	0,6	-	7,2	11,9	-	-	-

<sup>3</sup> Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М., 2006.

Девять предприятий из тридцати шести, входящих в исследуемой совокупности, или 25%

от общего числа перерабатывающих предприятий АПК, используют в процессе управления элементы стратегического планирования.

Двухцикличная система планирования применяется на 12 предприятиях (33,3%), реализующих в настоящее время инвестиционные проекты и привлекающих краткосрочные заемные ресурсы для финансирования текущей деятельности. Без обоснованного бизнес-плана (технико-экономического обоснования) невозможно принятия решения о финансировании со стороны инвестора.

Большая часть предприятий исследуемой совокупности (41,7%) разрабатывает годовой план развития организации на предстоящий период, основываясь, как правило, на фактических данных отчетного года. Следовательно, на большинстве перерабатывающих предприятий АПК в Республике Марий Эл применяется одноцикличная система планирования, не позволяющая в полной мере спрогнозировать финансовое состояние и развитие организации в предстоящий период.

Данные табл. 2 свидетельствуют о том, что предприятия, использующие трехцикличную систему планирования, обеспечивают 69% общей выручки перерабатывающих предприятий АПК в Республике Марий Эл, 91,07% общей прибыли до налогообложения. Средний размер прибыли до налогообложения предприятия с трехцикличной системой планирования в 13,2 раза больше уровня прибыли предприятия с двухцикличной системой.

Таким образом, предприятия с трехцикличной системой планирования имеют более высокие результаты по объемам выручки от реализации продукции и по прибыли до налогообложения по сравнению с уровнем показателей предприятий с одноцикличной и двухцикличной системами планирования.

Анализ показал, что наибольшие темпы роста развития имеют те предприятия, на которых плановые методы управления применяются стабильно на протяжении нескольких лет. Использование планирования в течение 5 и более лет значительно расширяет рамки успешной деятельности предприятия, повышает производительность труда и финансовые результаты.

На эффективность системы планирования предприятия оказывает влияние сложная и взаимосвязанная система факторов. Задача определения влияния этих факторов может быть решена с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

Разработка и обоснование наилучшего варианта будущего плана производственной деятельности предприятия в рыночных условиях

предполагают правильный выбор критерия экономической эффективности, под которым в первую очередь понимаются максимально возможная прибыль и наибольший совокупный доход. Поэтому в качестве результирующего показателя эффективности использования систем планирования на предприятии примем величину прибыли до налогообложения (в международной практике – EBITDA).

Проблема выбора существенных частных показателей и количественной оценки их влияния на прибыль (убыток) до налогообложения предприятий перерабатывающей отрасли АПК может быть решена на основе построения многофакторной регрессионной модели с дальнейшей интерпретацией полученных результатов.

Как уже было отмечено, основу системы планирования составляют кадровые, организационные и информационные элементы. От наличия и степени эффективности использования этих элементов зависит результат и качество плановой деятельности. Поэтому с целью проведения анализа действующих систем планирования на перерабатывающих предприятиях АПК использована система показателей, представленная в табл. 3.

Исходной статистической информацией для моделирования послужили данные финансовой и управленческой отчетности 36 предприятий перерабатывающей отрасли АПК в Республике Марий Эл за 2006–2007 гг.

Из данных табл. 3 можно сделать вывод, что организация системы планирования на предприятии способствует росту прибыли до налогообложения, особенно, если в организации реализовано стратегическое планирование.

Проведенными исследованиями было установлено, что рост опыта отдела планирования на 1 год повышает сумму прибыли до налогообложения в среднем на 718 тыс. руб.

Коэффициент множественной корреляции  $R = 0,92715$ .

Коэффициент множественной детерминации  $D = 0,85961$ .

Критерий Фишера  $F = 13,36 > F_{табл} = 2,2365$ .

Отмечается высокая зависимость значения балансовой прибыли от суммы затрат на организацию и автоматизацию планирования на предприятии. Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод, что при увеличении финансирования автоматизации процессов планирования на 1% прибыль до налогообложения увеличивается в среднем на 0,78%. Действительно, современные информационные системы бюджетирования и бизнес-планирования позволяют значительно сократить время на разработку, внедрение и контроль исполнения функциональных

Таблица 3. Основные параметры корреляционно-регрессионной модели зависимости прибыли до налогообложения от главных факторов

Обозначение	Название параметра	Средние значения факторов	Коэффициент парной корреляции	Коэффициент регрессии	Коэффициент эластичности
$a$	Свободный член уравнения	$x$	$x$	-12 142,5	-
$У$	Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	10 362,7	$x$		-
$x_1$	Среднегодовая стоимость основных средств	71 709,2	0,341	-0,04	-0,29
$x_2$	Рентабельность активов	3,7	0,765	1134,7	0,41
$x_3$	Величина привлеченных краткосрочных заемных средств с целью пополнения оборотного капитала	6857,0	0,766	-0,3	-0,17
$x_4$	Количество работников планово-экономического отдела	2,3	0,699	1296,6	0,28
$x_5$	Количество специалистов, занимающихся стратегическим планированием	0,6	0,634	1110,3	0,07
$x_6$	Объем выручки, приходящийся на 1 планового работника	71 983,7	0,476	0,1	0,51
$x_7$	Сумма затрат на организацию планирования на предприятии	193,8	0,922	4,04	0,08
$x_8$	Сумма затрат на автоматизацию планирования производства и финансов	98,7	0,954	81,8	0,78
$x_9$	Количество лет работы отдела планирования на предприятии	4,3	0,660	718,0	0,30
$x_{10}$	Коэффициент инвестирования	1,1	0,418	2145,8	0,22

планов предприятия, повысить качество и оперативность процессов планирования.

Положительная корреляция результирующего признака отмечена с наличием и количеством работников планового отдела на предприятии.

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В современных условиях выделяют такие плановые системы: одноцикличные, двухцикличные и трехцикличные. Трехциклическая плановая система наиболее полно удовлетворяет рыночным условиям, поскольку в ее структуре присутствует стратегическое планирование.

2. Предприятия с трехциклической системой планирования имеют более высокие финансовые результаты и темпы развития по сравнению с предприятиями, которые данную систему не используют.

3. Наибольшие темпы роста развития имеют те предприятия, на которых планирование применяется стабильно на протяжении 5 и более лет.

4. Основными причинами, сдерживающими формирование трехциклической системы планирования, являются причины методического и организационного характера (отсутствие центров прогнозирования и стратегического планирования; трудность поиска и доступа к оперативной информации о состоянии и изменениях во внеш-

ней среде; отсутствие квалифицированных кадров).

5. Организация системы планирования на предприятии способствует росту прибыли до налогообложения, особенно, если в организации применяется трехциклическая система планирования и внедрено стратегическое планирование.

6. На большинстве перерабатывающих предприятий АПК прослеживается высокая зависимость значения балансовой прибыли от суммы затрат на организацию и автоматизацию планирования на предприятии, роста опыта отдела планирования, наличия и количества работников планового отдела на предприятии.

7. Качественные факторы, влияющие на эффективность системы планирования, играют существенную роль в изменении прибыли. К ним следует отнести: уровень организации плановой работы, степень оснащенности компьютерной техникой, действующую систему стимулирования разработчиков и исполнителей планов, уровень квалификации плановика-экономиста.

Таким образом, планирование является основой повышения эффективности производства и уровня доходов предприятий, их собственников и персонала, а также служит важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития предприятий.

Поступила в редакцию 09.12.2008 г.