**Введение**

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия.

Задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов. Данная ситуация приводит к отсутствию возможностей для роста бизнеса, выхода его на новые рынки, диверсификации и снижению, в конечном итоге, его конкурентоспособности. В этих условиях необходимо наладить самонастраивающуюся систему бизнеса, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом. Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.

Внутрифирменное бюджетирование - это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование - это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Особо следует выделить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, направленное на координацию экономических процессов предприятия и, как следствие, на повышение его конкурентоспособности. Таким образом, очевидна необходимость бюджетирования для различных структур, составляющих финансово-экономическую систему государства.

Основные элементы планирования на предприятии следующие:

- прогнозирование концептуальных перспективных целей и способов их достижения на базе прогнозов развития отдельных отраслей, регионов и экономики страны в целом. Как элемент внутрипроизводственного планирования прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии предприятия;

1. постановка задач планирования на основе прогноза, установление ориентировочных сроков их выполнения и необходимого ресурсного обеспечения;
2. корректировка плана, заключающаяся в разработке программы, в которой устанавливают конкретные сроки выполнения плановых заданий, производят увязку отдельных этапов реализации программы, поставок, производственных и сбытовых операций;
3. составление бюджетов, или смет затрат материалов, капитальных вложений, поступлений и расходования наличных денег и др., на основе которых определяют функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за определенные операции;

- конкретизация плана - завершающий элемент, включающий конкретные установки по реализации принятых решений в отдельных звеньях предприятия.

Актуальность темы дипломной работы заключена в том, что планирование - это опирающееся на определенное понимание реалий формирование образа будущего, и поэтому обязательная предпосылка воплощения поставленных целей, непременное условие позитивного продвижения в решении сложных задач. При соблюдении определенных правил планирование - наиболее длительная и потому наиболее сложная форма стратегического управления. Оно требует серьезных усилий для получения результата, многократно перекрывающего понесенные на его внедрение затраты. И, наоборот, при отсутствии планирования возможны ошибочные управленческие решения, чреватые потерями, невосполнимым деструктивным эффектом.

Целью данной дипломной работы является раскрытие системы внутрифирменного планирования на предприятии.

Для раскрытия темы ставится ряд задач:

1. раскрыть теоретические основы внутрифирменного планирования: содержание основных понятий внутрифирменного планирования;
2. провести исследование системы внутрифирменного планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан»;

- раскрыть основные направления совершенствования внутрифирменного планирования и финансового контроля на предприятии.

Объектом исследования является предприятие ОАО «ВАМИН Татарстан».

Теоретической и методологической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых по проблемам финансового и управленческого учета, анализа, аудита, статистические материалы, данные бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности предприятия.

В процессе исследования использовались моделирование, анализ и синтез, агрегирование и дезагрегирование, общенаучные методы познания экономических явлений и процессов.

Теоретическое и практическое значение исследования заключается в возможности использования основных положений и выводов для дальнейших теоретических разработок по построению системы бюджетирования и контроля на предприятии. Кроме того, результаты исследования могут быть применимы для научного анализа экономических отношений субьектами хозяйствования в рамках эффективного внутрифирменного планирования и управления.

1. **Теоретические основы внутрифирменного планирования**

**1.1 Содержание основных понятий внутрифирменного планирования**

Планирование является одной из основных функций управления вместе с организацией, комплектованием кадров, руководством, лидерством и контролем. Применение понятия «система планирования» и системного подхода к изучению планирования оправданны, так как планирование не просто выполнение последовательности действий, предусмотренных инструкцией, результатом выполнения которой является составление плана. С одной стороны, планирование - это сложный многоплановый процесс, в ходе которого предприятие в интересах своего существования систематически формирует свое будущее, с другой стороны, эффективно осуществлять процесс планирования возможно только при наличии системы планирования, которую для фирмы логично обозначить как «систему внутрифирменного планирования»1.

Составные элементы системы внутрифирменного планирования определены главной задачей планирования - это разработка и постановка целей фирмы (предприятия), осознанное предупреждение будущих действий для достижения поставленных целей, посредством взвешивания различных мероприятий и решений для выбора благоприятного пути развития предприятия; планировать - значит принимать решения, которыми руководствуются в будущем и посредством которых упреждается производственный процесс, как целое, так и его составные части.

Система внутрифирменного планирования - это совокупность элементов -постановка целей, оценка альтернативных вариантов, принятие решений, организация, мотивация, информационное обеспечение и т.д. - объединенных в упорядоченной структуре и образующих взаимодействующие подгруппы. Под Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: Пер. с англ. - 6-е изд. - М., 2005. - 542с.

взаимодействием понимается, конечно, не физическое воздействие элементов друг на друга, а обмен информационными потоками между элементами подсистем, передачу данных и знаний, обмен опытом в ходе принятия решений, посредством коммуникаций лиц, принимающих решения, занимающихся сбором данных, обработкой и передачей информации, с использованием компьютерных программ в данном случае означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют организационные рамки планирования, четко определен выходной результат планового процесса, а плановые решения принимаются в рамках определенной структуры целей.

Система внутрифирменного планирования - одна из основных систем фирмы, так как она должна выполнять важную для существования фирмы задачу, и имеет столь далеко идущее значение, кроме того, данная система должна иметь сложную структуру и быть комплексной.

Зная свою цель и имея более или менее достоверное знание о внешней среде, руководитель фирмы может предвидеть тенденции изменения внешней среды своего предприятия, и таким образом может внести коррективы в осуществляемые действия своего предприятия. Подобные коррективы можно предусмотреть на этапе анализа внешней среды, который включается в процесс планирования, а не определяется как предплановая подготовка.

Результатом может быть ситуационный план, в котором содержатся ответы на следующие вопросы: что произойдет, если события будут развиваться не так, как ожидалось? До какой степени тогда потребуется изменить цели, стратегии и политику? Что можно предпринять, чтобы реализовать такой план? Каковы «критические моменты», при которых придется приступить к осуществлению ситуационного плана?».

К внешнему окружению предприятия относят среду прямого воздействия на предприятие - поставщики (трудовые ресурсы, материалы, капитал), профсоюзы, конкуренты, законодательные акты и государственные органы, потребители; так же определяют среду косвенного воздействия на предприятие

- международные события, научно-технический прогресс, политические факторы, состояние экономики страны, социокультурные факторы. Каждое предприятие самостоятельно или при помощи консультантов определяет свою конкурентную среду[[1]](#footnote-1).

Особенно к планированию следует обращаться в организациях со слабыми внутренними связями, т.е. в организациях, в которых горизонтальные связи между различными службами или подразделениями недостаточно сильны, либо вообще отсутствуют, что нередко может привести к дублированию выполняемых функций. Подобные организации могут выиграть от внедрения координации, осуществляемой при планировании.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, включающего определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения.

Вид планирования обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование подразделяют на долгосрочное (10-15 лет), среднесрочное (3-5 лет), краткосрочное, или текущее (1-2 года) и оперативное (от одного до 10-12 рабочих дней).

Каждый предприниматель или фирма должны решить три задачи своей деятельности: что, как и на кого направлена их деятельность. Не импровизация, не спонтанные ситуативные действия, а систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования бизнеса. (Рис. 1.2.1).

Долгосрочное планирование. Процесс долгосрочного планирования включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

Экономическое прогнозирование. Под экономическим прогнозом понимают многовариантную гипотезу о возможных направлениях и результатах деятельности предприятия в перспективе, а также требуемых для их достижения ресурсах и организационных мерах.

Главными функциями экономического прогнозирования являются[[2]](#footnote-2):

1. анализ экономических, социальных, экологических и научно- технических тенденций;
2. оценка сложившихся ситуаций и выявление узловых проблем хозяйственного развития;

- анализ направлений изменения в соответствующих областях, оценка их действий в будущем и предвидение новых экономических проблем;

1. определение возможных альтернатив развития в перспективе;
2. накопление достаточной информации для всестороннего обоснования принятия оптимальных плановых решений.

Для определения основных подсистем внутрифирменного планирования еще раз уточним, что планирование - это процесс определения желаемых целей предприятия, путей и мероприятий по их достижению при выявлении ограничений по ресурсам, для обеспечения процессов развития и функционирования предприятия.

Система внутрифирменного планирования, определяемая как совокупность элементов, объединенных в упорядоченной структуре и образующих подгруппы, должна адекватно соответствовать процессу планирования, т.е. содержать такой набор элементов, который позволит осуществлять данный процесс.

Основополагающим фактором деления системы внутрифирменного планирования на составляющее подгруппы элементов является разделение планирования процесса развития и планирования процесса функционирования. Это объясняется различием объекта планирования, технологии планирования, различием необходимого информационного обеспечения, различием организации процесса планирования и управленческих подходов.

Итак, по этому основанию выделяют три основных подгруппы планирования:

1. стратегическое,
2. тактическое планирование - процесс развития,

- операционное - функционирование текущей деятельности предприятия. Предлагаемое ниже разграничение подсистем позволяет не только более

точно определить каждую подсистему, но и описать их взаимодействие.

Стратегическое планирование. Стратегическое планирование можно определить, как процесс выявления целей, необходимых для их достижения ресурсов и стратегий.

Стратегическое планирование предусматривает установку глобальных

целей фирмы и увязку этих целей с ресурсами, которые будут использоваться для их достижения. Данные цели и характер использования ресурсов влияют на перспективы организации, ибо стратегическое планирование по своей сути ориентировано на достаточно отдаленное будущее.

Таблица 1.1 Модель процесса стратегического планирования на предприятии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок процесса | Выполняемые подпроцессы | Используемый инструмент |
| 1 Стратегическое позиционирование | Формулирование миссии; целеполагание; определение СЗХ | Технология построения «дерева-целей». Технология выделения СЗХ по следующим параметрам: географическая сегментация, потребительская сегментация, конкурентная сегментация |
| 2 Стратегический анализ | Комплексный анализ внешней и внутренней среды; выявление конкурентных преимуществ, КФУ, КК | Модель Стейнера «Продукт-рынок». STEP-анализ макросреды. Модель Портера «5 сил конкуренции в отрасли». Модель Кэмпбела «Ресурсный анализ отрасли», SWOT-анализ. Анализ разрыва, сравнение профилей продуктов с конкурентами. Анализ системы управления предприятием.  Финансовый анализ |
| 3 Стратегическое прогнозирование | Прогнозирование тенденций развития ситуации; разработка сценариев | Эвристические: «Дельфи», ПАТТЕРН, МАИ, ОТСП, ССО, ТМП. Экономико-математические: модели Брауна, Хольта, Хольта-Уинтерса, метод эволюции для двух- и трехпараметрических моделей, метод МАФ, метод гармонических весов, линейные модели временных рядов, корреляционный, регрессионный, факторный анализ |
| 4 Стратегический выбор | Формирование набора альтернативных стратегий; выбор наиболее эффективной стратегии | Корреляционный SWOT-анализ, модель жизненного цикла продукта, портфельные модели анализа (BCG, GE/McKinsey, Hofer/Schendel, Shell/DPM, ALD/LC, матрица Томпсона / Стрикленда «Рост рынка - Конкурентная позиция», SPACE-анализ, PIMS-анализ), иерархия стратегий «дерева-целей». Расчет финансовых показателей альтернативных стратегий |
| 5 Стратегический контролинг | Планирование реализации стратегии, контроль и корректировка | Сбалансированная система показателей (BSC). Бюджетирование. Проектирование организационных изменений. Планирование изменений по целям |

Задача стратегического планирования заключается, следовательно, в том, чтобы определить цели организации, стратегии ее деятельности и пути создания, будущих поколений товаров и услуг, а так же выработать политику, которая обеспечит достижение стоящих перед организацией целей.

Стратегические планы должны содержать основные направления развития предприятия; в них обозначаются определенные «ниши» для хозяйственной деятельности, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами тактического и операционного планирования. Основная цель стратегического планирования заключается в обеспечении потенциала будущей успешной деятельности предприятия.

Стратегическое планирование применимо в любой организации к любой проблеме, которая1:

а) непосредственно связана с глобальными целями организации. Для осуществления деятельности организации в рыночных условиях необходимо принимать решения различного уровня. Решения направленные на снижение затрат в производственном подразделении, по видимому, не являются объектом стратегического планирования, потому что оно не связано с глобальной целью организации непосредственно;

б) ориентирована на будущее. Любое планирование ориентировано на будущее, это заложено в самом определении понятия, стратегическое планирование рассматривает проблемы, решение которых определяет ориентиры в отдаленном будущем, в рамках достижения глобальных целей.

Если планируется новый вид продукции, ввод нового оборудования и т,д. и эти элементы важны для достижения глобальных целей, то речь идет о стратегическом планировании. Текущие решения о производстве (изменение графика производства, ассортимента) - не стратегические, кроме вопроса о снятии с производства, которое является стратегическим решением;

в) серьезно затрагивает неконтролируемые внешние факторы, влияющие на результаты деятельности организации. Третий элемент, характеризующий масштабы проблемы для обращения к стратегическому планированию, связан с внешними условиями. Так как именно эта подсистема внутрифирменного планирования занимается анализом конкурентной среды и прогнозированием тенденций ее изменения, то любые, воспринимаемые организацией, изменения внешней среды должны по каналам обратной связи попадать в сферу стратегического планирования. Только таким образом можно обеспечить адаптивный характер планирования.

В современной ситуации российские предприятия зачастую не имеют опыта стратегического планирования, так же отсутствуют квалифицированные специалисты. При этом информационная инфраструктура не развита и статистические данные не достоверны, поэтому предприятию приходится работать в условиях так называемого информационного голода. Для разработки стратегии более оперативно и наименьшими затратами предлагается использовать укрупненные этапы стратегического планирования, которым соответствует более компактный состав стратегического плана¹ :

1. концепция развития фирмы: миссия предприятия (генеральная идея), система целей - ориентиров, которая является результатом стратегического анализа внешней и внутренней (хозяйственной деятельности, возможностей) среды предприятия;
2. набор конкурентных стратегий;
3. система функциональных стратегий;

- контрольные показатели стратегической эффективности развития предприятия.

Тактическое планирование при заданных целях, стратегиях и ресурсах определяет адекватные им мероприятия по развитию организации. Задача тактического планирования - обеспечить реализацию стратегического плана, посредством определения набора (множество) альтернативных вариантов мероприятий по достижению стратегических целей, их экономической оценки, разработки критериев выбора оптимального варианта и собственно сам выбор тактики развития предприятия.

Тактическое планирование является переходным этапом от перспективного (каковым оно является в большей степени) к текущему планированию» это обусловливает технологию планирования, структуру планов и содержание, так как через тактическое планирование происходит взаимодействие и координация стратегического и операционными планов.

По мере перехода от стратегии к тактике структура планов сохраняется, но число вариантов плана стремительно растет. Следовательно, надо быть готовым к тому, что на уровне тактического планирования придется иметь дело с большим количеством вариантов. В этом случае речь идет о типичных, многократно повторяющихся краткосрочных решениях.

И, наконец, операционное планирование намечает операции текущей деятельности организации, направленные на эффективное использование ресурсов с целью получения прибыли.

Относительно согласования тактических и стратегических планов с операционными здесь следует оговорить главное. При детальном текущем планировании диапазон возможных объектов планирования широк, и руководители должны решать» что надо включать в бюджеты, что требует дальнейшей детализации и что будет выполняться автоматически.

Проверка планов имеет важное значение в течение всего процесса разработки операционными планов. Последние должны согласовываться с тактическими и стратегическими планами и должны быть свободными от внутренних противоречий. Не существует какой-либо простой и единой формулы, которой можно было бы руководствоваться в целях такой проверки. В настоящее время используется целый ряд методов, начиная от «потолочных» правил и заканчивая методом стандартных финансовых соотношений.

Операционными планирование представляет собой процесс выбора средств решения задач» поставлены тактическим и стратегическим планами.

Особенность разработки операционными планов состоит в том, что цели (даже если это и качественные установки) уже определены в стратегическом плане, в тактических планах разработаны задачи и критерии принятия решений, но это не означает, что при операционными планировании отсутствует творческая инициатива.

Оперативно-финансовое планирование является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Оно осуществляется для контроля за поступлением средств на расчетный счет и расходованием финансовых ресурсов.

Платежный календарь - таблица, в которую заносят все поступления денег в организацию: выручку от продаж, кредиты, займы и др. Календарь должен содержать и записи о платежах фирмы. Например, о расчетах с поставщиками, погашении процентов, кредитов и выдаче заработной платы. Главное предназначение этого документа - помогать финансовому специалисту контролировать кредитоспособность и платежеспособность организации.

Информационной базой платежного календаря служат: план реализации продукции; смета затрат на производство; план капитальных вложений; выписки по счетам предприятия и приложения к ним; договора; внутренние приказы; график выплаты заработной платы; счета-фактуры; установленные сроки платежей для финансовых обязательств.

В отличие от других разновидностей финансовых планов, не существует раз и навсегда утвержденного варианта платежного календаря. Это постоянно корректируемый прогноз поступлений и расходов на каждый день планового периода. Организации он помогает поддерживать ликвидность, а финансовым работникам - эффективно контролировать денежные потоки фирмы.

Кассовый план - это план оборота наличных денежных средств, отражающий поступления и выплаты наличных денег через кассу предприятия. Для его составления необходима информация о предполагаемых выплатах по фонду заработной платы, о продаже материальных ресурсов или продукции работникам, о командировочных расходах, о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами, о сумме налоговых выплат, а также календарь выдачи заработной платы и других платежей.

Значительная часть расходов предприятия финансируется за счет кредитных средств, поэтому важным этапом финансового планирования является разработка кредитного плана, в котором обосновывается размер требуемого кредита, сумма, необходимая для выплаты в банк с учетом процента, а также, эффективность данного кредитного мероприятия.

Таким образом, основная задача оперативного финансового планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Оперативное финансовое планирование позволяет оперативно и эффективно управлять имеющимися ресурсами и денежными потоками предприятия, прогнозировать финансовое состояние предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде, а также существенно снижать риск финансовых затруднений и банкротства.

**1.2 Основные этапы внутрифирменного планирования**

Определение понятия «планирование», данное в предыдущем параграфе, позволяет выстроить последовательность процесса планирования (ход планирования, цель которого - принять решение), заключающегося в следующих основных пунктах1:

Этап 1. В начале любого планирования должна стоять установка целей. Следует отметить, что на практике, как правило, на разных уровнях предприятие может иметь несколько целей, цели разных уровней согласуются таким образом, что планы (формальные результаты окончания процесса планирования) высшего уровня являются целями следующего уровня. Таким образом, мы всегда имеем систему целей, характеризующейся сложной иерархией.

Система целей должна удовлетворять большинству приводимых ниже требований, дабы она была действенной (практичной, возможной для реализации):

а) реалистичность. Цель должна быть достижимой. Своеобразная проверка (достаточно с точки зрения здравого смысла) должна быть установлена в рамках составления плана;

б) операционность. Цель должна быть точной по содержанию, масштабу, временному ограничению, компетентности;

в) ранжирование. Ранговый порядок должен быть ясным, понятным; в этом требовании проявляется системность целей и взаимосвязь подсистем планирования;

г) согласованность. Отдельные цели (одного горизонтального уровня) должны быть подстроены («настроены»), согласованы друг с другом. Безусловно, конфликт целей может существовать, но в допустимых рамках;

д) актуальность. Устаревшие цели необходимо устранить, отбросить. План должен быть приспособлен к действительности, при определении цели учитываются изменения внешней среды и внутренних условий предприятия!

е) точность. Все цели должны быть названы в системе целей для того, чтобы избежать неточности планирования;

ж) осуществимость. Цели должны быть определены (составлены) так, чтобы они были увязаны с исполняющими подразделениями (инстанциями);

з) возможность проверки. Система целей должна быть понятной (описана в общепринятых, а не специальных терминах предприятия) и за документированной, что позволяет осуществить принцип доступности и открытости.

Систему целей после установки нельзя рассматривать изолированно от дальнейшего процесса планирования. Это означает, что необходимо предусмотреть возможность коррекции системы целей, потому что цель недостижима или выявляется конфликт с целью более высокого уровня. Подобная возможность предоставляется на стадии (этапе) поиска альтернатив (стратегий, направлений, мероприятий) для достижения цели.

Этап 2. Достижение поставленных целей невозможно без некоторого множества альтернатив, подкрепляющих, обеспечивающих реализацию целей. Более того, необходимы сведения о как можно большем наборе альтернатив, так как принять решение по какому-либо вопросу без рассмотрения различных вариантов решения (экономическая оценка альтернатив), как правило, неэкономично. Цель может быть реализована с минимальными издержками только при самом благоприятном случае, когда наилучшая альтернатива (оптимальная с точки зрения сопоставления издержек и прибыли) выдвигается все тем же случаем на передний план. Итак, после постановки цели должны быть определены все возможные варианты достижения цели.

Этап 3. На третьем этапе остается только выбрать из сопоставляемых альтернативных вариантов лишь те, которые соответствуют критерию эффективности достижения целей. При этом следует отметить, что в системе стратегического и тактического планирования будут различные критерии

эффективности решений, вне зависимости от того, что данные подсистемы принадлежат к планированию процесса развития. Различают два аспекта эффективности управленческих решений; целевой - отражает меру достижения целей организации, выявление целей и образа действий для их достижения является предметом стратегического планирования, поэтому правомерно целевую эффективность называть стратегической; затратный - экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства - тактическая эффективность.

Стратегический аспект эффективности характеризуют три фактора: качество целеполагания, т.е. соответствия плановых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала; силы и направления мотивации для достижения целевых установок, адекватность выбранных стратегий поставленным целям. Критерии успешного достижения целей - показатель максимизации объема продаж (критерий роста фирмы); максимизация темпов продаж; максимизация темпов роста реальных активов фирмы; фактор тактической эффективности - соотношение объема и качества, вовлекаемых в производство ресурсов, критерий - минимизация издержек.

Выбор из набора альтернатив в каждой подсистеме планирования осуществляется в соответствии с присущими им критериями. Из второго и третьего этапов следует обратная связь для корректировки на первом этапе.

Этап 4. Следует собственно этап составления плана.

Этап 5. Если план принят, то следует его исполнение и контроль. Относительно принадлежности контроля к процессу планирования существуют различные мнения, например, отмечают, что контроль - завершающая стадия планирования, по мнению контроль не принадлежит к процессу планирования. Но все сходятся в едином мнении, что результатами контроля руководствуются в последующем, возобновляемом цикле планирования и оперативном планировании, так как анализ результатов контроля вливается в нахождение цели и оценку вариантов при составлении планов. Контроль - одна из важнейших функций управления наряду с планированием, поэтому как первый, так и второй процесс проходят с непременным участием управляющих и ответственных руководителей. Организационно логично анализ результатов деятельности предприятия относительно выполнения планов (это не относится к сбору информации - подразделения учета) передать специалистам-плановикам1.

Хозяйственные операции всех видов должны контролироваться по семи основным направлениям, обозначенным в таблице 1.2.

Таблица 1.2 Направления внутреннего контроля

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления контроля | Общее | Контрольный пример (счета к получению) |
| Реальность | Зафиксированные операции действительны и зафиксированы данными документов | Зафиксированные операции подтверждены данными счетов-фактур, отгрузочных документов и заказами клиентов |
| Полнота | Все фактически совершенные операции зафиксированы, не одна не пропущены 'v | Все отгрузочные документы пронумерованы и приложены к счетам-фактурам |
| Разрешение | Операции санкционированы в соответствии с политикой предприятия | Продажа в кредит на сумму свыше 50000 тысяч рублей предварительно санкционирована |
| Точность | Все суммы должным образом исчислены | В счетах-фактурах отражено правильное количество; арифметических ошибок нет |
| Классификация | Операции отнесены на соответствующие счета | Отпуск материалов в цехи предприятия, отражены как внутризаводской оборот |
| Учет | Учет операций полностью завершен | Все продажи записаны на субсчетах соответствующих заказчиков |
| Периодизация. | Операции записаны в соответствующих периодах | Продажи текущего периода записаны в этом периоде, а продажи следующего периода отнесены на доходы будущих периодов. |

Контроль не принадлежит к процессу планирования. Но все сходятся в едином мнении, что результатами контроля руководствуются в последующем, возобновляемом цикле планирования и оперативном планировании, так как анализ результатов контроля вливается в нахождение цели и оценку вариантов при составлении планов.

Полнота. Посредствам процедур контроля проверятся, не пропущены ли при регистрации фактически совершенные операции если товары отгружены, то каждый документ об отгрузки должен сверяться со счетом-фактурой. Документы, подтверждающие операцию (в данном случае документы об отгрузке), часто нумеруются. Учет последовательности номеров документов об отгрузке - соответствующая процедура контроля.

Разрешение. При помощи процедур контроля проверяется, санкционировались ли хозяйственные операции до того, как они были учтены. Примером может служить, санкционировалась ли продажа в кредит. В некоторых случаях санкционирование операций не так очевидно, например, какая «санкция» нужна для регистрации полученного предприятием платежа? Обычно ни какой. Однако, для предоставления скидки какому-либо заказчику поле того, как сроки предоставления формально истекли, нужна санкция, ответственного за продажу.

Точность. Применятся процедуры, направленные на проверку правильности исчисления записанных сумм. Проверка правильности отраженного в накладной отгруженной продукции, цены единице продукции и итоговых данных является примером такого рода процедуры.

Классификация. Реализуются процедуры контроля того, что операции отнесены на определенные субсчета соответствующих заказчиков. Классификацию иногда сравнивают с точностью записей, однако отличие состоит в том, что точность относится исключительно к правильности записанных сумм. Таким образом, контроль - одна из важнейших функций управления наряду с планированием, поэтому как первый, так и второй процесс проходят с непременным участием управляющих и ответственных руководителей. Организационно логично анализ результатов деятельности предприятия относительно выполнения планов (это не относится к сбору информации -подразделения учета) передать специалистам-плановикам.

Как только удовлетворяемая потребность исчезает, то предприятие может считать свою роль в обществе выполненной.

Следовательно, если предприятие (руководители предприятия) рассчитывают на длительное существование, то она должна быть определена довольно широко, значит, она будет иметь качественный характер, довольно абстрактный, а методы ее выявления -интуитивные.

**1.3 Методы внутрифирменного планирования в организации**

Вопрос организации системы внутрифирменного планирования логически завершает изложение теоретических подходов к теме, так как объясняет, как можно это сделать, как организовать и управлять этим процессом, осуществление эффективного, систематического и всестороннего планирования невозможно без организации системы планирования и управления этой системой. Современный подход к планированию основан на взаимодействии планирования и других функций и видов деятельности организации, и определяет необходимость учета этой взаимозависимости при проектировании системы планирования в организации, информационных и других обеспечивающих подсистем, а так же иных систем и процессов.

По мнению Р.Акоффа, при организации планирования должно обращать внимание на следующие аспекты проблемы[[3]](#footnote-3): какой метод планирования применить, где должно сосредоточиваться планирование в рамках данной организационной структуры, сколько времени должны (и должны ли) тратить управляющие и руководитель предприятия на планирование и другие.

Выполнение бюджета остается главной целью бизнес-менеджеров, поскольку он определяет ресурсы, которые будут доступны подразделению в предстоящий год, в течение года менеджер будет оценивать оперативную эффективность, соотносясь с показателями бюджета, выявляя отклонения и принимая необходимые меры для их устранения. По своей природе бюджет является краткосрочным ( 12 месяцев ) и очень редко включает в себя цели и предложения, возникающие в процессе стратегического планирования.

Традиционная трактовка планирования имела своим следствием то явление, что многие руководители, признающие необходимость планирования и организационной работы по планированию, считают естественным создавать на уровне корпорации и на уровне отделений или отделов специальные подразделения по планированию.

Если на такое подразделение полностью возлагать ответственность за подготовку плана и за его представление управляющему подразделением, а затем и руководителю организации, то тем самым планированию оказывается «медвежья услуга». Вероятность успешного проведения планирования и его реализации уменьшается по мере увеличения организационной автономии тех, кто проводит работы по планированию. Такая автономия гарантирует невмешательство управляющих, ответственных за производство или других подразделений фирмы (организации), а зачастую и высшего руководства, "В такие группы обычно назначают работников, которых считают непригодными для более «производительной» деятельности».

Мы уже отмечали, что планирование - сложный процесс, он имеет различные подсистемы, результатом является сложная взаимосвязанная система планов. Организация планирования должна иметь адекватную сложность и недопустимо, чтобы она обладала одним входящим информационным потоком (только бухгалтерская, статистическая информация и указания руководителя подразделения (отдела) планирования) и только одним выходящим потоком - системой планов, утверждаемой высшим руководством.

Признание того факта, что планирование имеет подсистемы: стратегическое, тактическое и операционное; и данные подсистемы имеют

различные технологии планирования, при условии, что технологии стратегического планирования - это в основном творческие и интуитивные методы, а в задачи планирования входит постановка глобальных целей развития всего предприятия в целом, то настоятельно требуется участие в стратегическом планировании руководителей и управляющих всех уровней и подразделений.

Проблема организации планирования сводится, таким образом, к нахождению способа сделать его составной частью управления и исследования проблем управления, а не к тому, чтобы создать отдельный аппарат планирования. Организация всегда стремится сохранить свою существующую структуру и образ действия, стратегическое планирование должно ориентироваться на упорядоченные изменения в организации, вызываемые процессами нововведений в продукции, услугах, производственных процессах и развитии рынка. Простейший традиционный подход к организации не в состоянии обеспечить необходимые условия для творчества и нововведений, с которыми непосредственно связано стратегическое планирование. Осознав данное обстоятельство, можно начинать продуктивное планирование, главное -это устранить явление разрыва между высшим и низшим уровнем управления.

Следует еще раз оговорить, что участие руководителя организации необходимо на этапе стратегического планирования, частично - тактического, и здесь как никогда возникает дихотомия «перспективное - будущее».

Руководителю довольно трудно отказаться от повседневного, так как угроза нерешенной сегодня проблемы более явственна, чем потеря его мнения при планировании перспектив, но более ощутима впоследствии. Руководителям (особенно это актуально для России) надо осознать, а не только знать, что планирование входит в их функции, и именно им, в первую очередь, предстоит заниматься стратегическим планированием.

С другой стороны, во-первых, не следует упускать из виду, что необходима и соответствующая помощь аппарата специалистов по планированию, хотя ни один руководитель не может переложить

ответственность за решения, большинство управляющих повысило бы качество планирования, если бы получило помощь при сборе информации и анализе. Один руководитель не может и не должен заниматься всеми аспектами планирования, им нужна помощь специалистов.

Во-вторых, организация, которая содействует переменам не должна обратиться в другую крайность, должна при этом еще признать, что перспективные идеи не являются прерогативой высшего руководства или профессиональных плановиков. Организационная структура, ориентированная на нововведения, должна придерживаться принципа распространения идей в организации.

Если на предприятии нет квалифицированного персонала для планирования, то можно обратиться за помощью к «внешним» источникам, при этом необходимо учитывать следующие предосторожности1:

1. само планирование не следует отдавать на откуп другим, невозможно осуществить эффективное («успешное») планирование для организации вне ее его может осуществлять только сама организация. Роль консультативных фирм - только исследовать проблемные ситуации, дать совет как можно решить ту или иную задачу» они предлагают обобщенный опыт решения с учетом специфических особенностей организации;
2. нужно обязательно обучать методикам планирования персонал самой фирмы без отрыва от производства, поручая это специалистам извне.

И если все же в организации есть единый отдел, специально занимающийся перспективным планированием, то он должен подчиняться руководителю, возглавляющему административный аппарат. Ему же должны подчиняться группы исследования операций, информационных систем и подобные группы. При такой организации можно, по крайней мере, I перераспределять работников по группам, в которых работают эксперты в одной и той же области. Для того чтобы информировать специалистов, проводят инструктивные совещания для всего аппарата планирования, исследовательских и системных групп.

Если структура организации включает много уровней и много подразделений, относящихся к одному и тому все или к разным уровням (т.е. иерархичность пирамиды высока и широка), то обычно операционное планирование обычно нужно проводить одновременно на большинстве уровней или даже на всех сразу. И здесь опять возвращаемся к вопросу участвует ли руководитель подразделения в планирование или это делает группа (или один) специалистов, находящаяся в рамках подразделения. Управляющих следует привлекать к участию в процессе подготовки всех планов, которые касаются сферы их компетенции.

Таким образом, с помощью параллельных организаций в известной мере можно разграничить производственные и плановые цели и виды деятельности (перспективное и текущее), причем достижение каждой цели и выполнение каждого вида деятельности будут экономичными и эффективными.

Хорошая организация планирования предполагает, поэтому непрерывность планирования и исполнения. Иными словами, на практике не может быть, чтобы управляющий принимал решение, не участвуя в процессе планирования, поскольку принятие решения - главное в процессе планирования. Тем не менее, по мнению многих авторов, на предприятиях всех типов специалисты плановых подразделений работают над программами, которые никогда не будут реализованы; что те, кто отвечает за принятие решений, берут обязательства без учета плановых разработок.

Задача плановых подразделений состоит в том, чтобы давать рекомендации и оказывать помощь тем, кто находится на функциональных управляющих должностях при составлении официальных планов.

Чтобы избежать ошибки, которую совершают, отделяя планирование от исполнения, управляющим следовало бы консультироваться со свои плановым подразделением, давая туда на рассмотрение проекты любой важности до того, как они будут приняты.

Кроме того, от планового подразделения также необходимо требовать, чтобы оно знало реальное положение вещей в той ситуации, относительно которой запрашивается его мнение. Это означает, что сотрудники планового подразделения обязаны поддерживать тесный информационный контакт с теми, кто деятельно обеспечивает функционирование предприятия.

Если удастся обеспечить такое положение, когда рекомендации планового подразделения будут сочетаться со знанием реальности, и если будет ясное понимание того, что само принятие решений - главное в планировании, а план не более чем проект или предложение до тех пор, пока не принято решение, то можно будет устранить существующую опасную тенденцию отделения планирования от исполнения.

В заключение следует отметить, что если мы исходит из концепции планирования ко всему вышесказанному еще и как к процессу, выполняющему функцию координации, то должны придерживать этой позиции не только при сборе информации и проведении планирования, но и по завершению оного. Это означает, что необходимо информировать о том, что происходит управляющих, непосредственно не занимающихся планированием, а также технических работников, на которых оно оказывает самое непосредственное влияние. Им нужно объяснить философию, стратегию и методологию планирования, а также основные предположения, порядок сбора данных и процедуры их анализа.

Тогда планируемы и получаемые результаты не являются для них сюрпризом и можно будет внедрить с меньшим сопротивлением с их стороны, с меньшими затратами усилий, чем при отсутствии разъяснительной работы.

Таким образом, по изложенному в данной главе материалу можно сделать следующие выводы:

Планирование как особый специфический вид управленческой деятельности требует учета ряда обстоятельств и подходов, к основным из которых относятся:

а) планирование должно начинаться на самых высших уровнях управления компаний;

б) в организации плановой работы должен быть исключен «случай», так как ценность планирования состоит в систематической работе, комплексном подходе к решению проблем, в том числе внимательном анализе ситуации и учете случайных факторов, которые при определенных условия могут стать закономерным явлением;

в) планирование должно не только предупреждать негативные явления, но и обеспечивать выявление и использование долговременных возможностей;

г) основа эффективного плана - надежная информация;

д) планирование - это динамичный процесс, что требует постоянной корректировки и контроля планов;

е) планирование должно обеспечить нормальное взаимопонимание между всеми участниками процесса его разработки и реализации;

ж) эффект планирования связан с обеспечением нормальной адаптации плановых решений к конкретной ситуации.

Оперативное финансовое планирование заключается в разработке платежного календаря, детализирующего на квартал или месяц текущий финансовый план. Платежный календарь помогает поддерживать платежеспособность предприятия, вовремя привлекать краткосрочные заемные средства для покрытия разрыва во времени поступлений и перечислений средств. Структура (схема) платежного календаря аналогична текущему финансовому плану, но отражает ежедневное движение средств в балансе доходов и расходов предприятия.

Планирование опирается на фактические данные настоящего или прошлого периода, поэтому степень обоснованности плана зависит от достоверности исходных показателей, которые характеризуют достигнутый уровень развития конкретной фирмы. Одна из существенных проблем при планировании состоит в том, что некоторые экономические процессы, такие как кризисы, забастовки и прочее, не поддаются точному планированию, другие же экономические показатели, характеризующие рынок в целом (рынок конкурентов, объем спроса) не обладают высокой степенью достоверности.

Таким образом, планирование в условиях рыночной экономики основывается на неполных данных и предполагает необходимость контроля за выполнением планов, а также возможность корректировки плановых показателей.

**2. Исследования системы внутрифирменного планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан»**

**2.1 Краткая экономическая характеристика в организации**

ОАО «ВАМИН Татарстан» молодая и быстрорастущая компания с позициями лидера в России и в Республике Татарстан, объединяющая региональные предприятия по переработке молока в цельномолочную продукцию.

Компания была основана в 2002 году. В 2004 году ОАО «ВАМИН» консолидировало молочные активы в рамках холдинга.

Компания ОАО «ВАМИН Татарстан» ориентирована, прежде всего, на долгосрочный рост бизнеса. Национальная российская компания ОАО «ВАМИН» - это огромные ресурсы, финансы, менеджмент и научно-исследовательская база мирового уровня.

Благодаря работе в рамках компании ОАО «ВАМИН Татарстан» стало выпускать продукцию под национальными брендами.

За последние годы на предприятии за счет использования собственных средств произведено техническое перевооружение и реорганизация производства. Приобретено новое, современное оборудование: асептическая линия розлива молока и соков с длительным сроком хранения (до 6 месяцев) «Тетра-Брик-Асептик», автомат по розливу молока и молочной продукции типа «Тетра-Рекс», линия по производству творожных изделий методом сепарирования, линия по выпуску глазированных сырков, автомат «ПАСТ ПАК». Разработаны и внедрены в производство новые технологии выработки молочных продуктов, таких как питьевые йогурты с различными наполнителями, растительно-сливочное масло, творожные массы с наполнителями, глазированные сырки.

Благодаря современному оборудованию и передовым технологиям предприятие без применения консервантов выпускает продукцию со сроками реализации до 6 месяцев. Многие продукты, производимые ОАО «ВАМИН Татарстан» пользуются особенно высоким спросом у потребителей.

Некоторые виды продукции ОАО «ВАМИН Татарстан» являются уникальной разработкой предприятия и не имеют аналогов в ассортименте конкурентов.

Закупки молочного сырья производятся не только в Татарстане, но и в Самарской, Саратовской, Оренбургской, Ульяновской областях.

Собственным транспортом ведется реализация молочной продукции потребителям не только Самарского региона, но и по всей России. За последние месяцы произошли изменения в коммерческой службе, которая отвечает за доставку и продажу молочной продукции ОАО «ВАМИН Татарстан».

Гибкая система подхода к работе с клиентами позволяет охватить всех розничных и оптовых клиентов региона.

Ассортиметный портфель ОАО «ВАМИН Татарстан»:

МОЛОКО: топленое, пастеризованное, стерилизованное;

СЛИВКИ: пастеризованные, стерилизованные;

Кисломолочная продукция: кефир, варенец, ряженка, бифидок, простокваша;

Йогурты: питьевые, густые (фруктовые), биойогурт;

Сметана

Творожная продукция: творог, масса творожная, сырки, сырки глазированные, кремы йогуртовые, десерты творожные;

Масло: крестьянское 72,5%, шоколадное 62%, топленое 99%, растительно-сливочное 72%;

Сыворотка.

Общая стратегическая цель - сделать продукцию ОАО «ВАМИН [Татарстан» доступной для потребителя.

Рассмотрим некоторые моменты создания бренда на предприятии ОАО «ВАМИН Татарстан».

Таблица 2.1. Обьемы производства ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2007г.

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Объем продаж (т) |
| Молоко | 2 800 |
| Кисломолочные продукты | 1319 |
| Сметана | 347 |
| Творог | 241 |
| Питьевые йогурты | 93 |
| Густые йогурты | 75,9 |
| Жидкие десерты | 16,5 |
| Густые десерты | 24,9 |
| Сливки | 52 |
| Масло | 83 |
| Сыры | 0,8 |
| Прочее | 85,6 |
| Всего | 5139,5 |

Для наглядности структуру продаж представим на рис.2.1



Рис. 2.1.1. Структура продаж ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2007 г.,%

Внутрифирменное планирование ОАО «ВАМИН Татарстан» сосредоточено на высшем уровне управления и имеет целью определение тенденций развития различных сторон деятельности предприятия, расчет и выбор наиболее благоприятных условий его деятельности.

Отличительной чертой стратегического планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» является его гибкость, обусловленная подвижностью плановых горизонтов, т.е. периодов времени, на которые вырабатывается перспективная политика.

Экономические показатели деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан» приводятся на основе собранных данных квартальной отчетности, представляемой хозяйствующим субъектом в налоговые органы.

Таблица 2.1 Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2005-2007гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | абс. (+,-) | 2007/  2006,% |
| 1. | Объем выпущенной продукции, тыс.руб. | 1000987 | 1469624 | 2167850 | +698226 | 147,51 |
| 2. | Среднесписочная численность персонала, чел. | 178 | 196 | 226 | +30 | 102,51 |
| 3. | Материальные затраты, тыс.руб. | 565809 | 1084603 | 1731604 | +647001 | 159,65 |
| 4. | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | 141537 | 140291 | 184054 | +43763 | 131,19 |
| 5. | Среднегодовая стоимость оборотных фондов | 136746 | 215812 | 372236 | +156424 | 172,48 |
| 6. | Производительность труда, т.руб. | 70,811 | 102,398 | 147,352 | +44,954 | 143,90 |
| 7. | Материалоемкость продукции, руб. | 0,56 | 0,738 | 0,799 | +0,061 | 108,27 |
| 8. | Фондоотдача, руб. | 7,07 | 10,48 | 11,79 | +1,31 | 112,50 |
|  | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, обороты п.1 : п. 5. | 7,32 | 6,81 | 5,824 | -0,986 | 85,52 |

По данным таблицы 2.1.1, мы видим, что объем выпущенной продукции 2007 г. составил 2167850 тыс.руб., наблюдается значительное увеличение объемов в сравнении с 2006 г. на сумму 698226 тыс.руб., увеличение составляет -147,51%.

Численность работников увеличилась по сравнению с 2005 годом на 30чел.

Материальные затраты в 2007 г. увеличены на сумму 647001 тыс.руб. или 159,65%%, среднегодовая стоимость основных фондов по сравнению с 2006 г. увеличилась на сумму 43763 тыс.руб., что составляет 131,19%.

Среднегодовая стоимость оборотных активов по сравнению с 2006 г. выросла на сумму 156424 тыс.руб., что составляет 172,48%.

Производительность труда в сравнении с 2006 г. увеличилась на 43,90%, коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился и на конец 2007 г. составил - 85,52%.

Таблица 2.1 Состав дебиторской и кредиторской задолженности по ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | на 1.01.05 в тыс. руб. | Уд вес, %% | на 01.01.06 в тыс. руб. | Отноше ние к 2004 г | на 01.01.07 в тыс. руб. | Отноше ние к 2005 г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Дебиторская задолженность | 36456 | 100,00 | 72326 | 198,39 | 199204 | 275,43 |
| в том числе покупатели и заказчики | 27051 | 74,20 | 47847 | 176,88 | 62742 | 131,13 |
| Прочие дебиторы | 9405 | 25,80 | 24479 | 260,28 | 136462 | 557,47 |
| 2. Кредиторская задолженность в т.ч. | 78963 | 100,00 | 103111 | 130,58 | 370938 | 359,75 |
| поставщики и подрядчики | 61409 | 77,77 | 59354 | 96,65 | 288313 | 485,75 |
| бюджетным и внебюджетным фондам | 5121 | 6,49 | 14241 | 278,09 | 13608 | 95,56 |
| по оплате труда | 7354 | 9,31 | 8067 | 109,70 | 9789 | 121,35 |
| прочие кредиторы | 5079 | 6,43 | 21449 | 422,31 | 59228 | 276,13 |

По данным таблицы 2.1.2, мы видим, что величина дебиторской задолженности в сравнении с 2005 г. увеличилась и составила в 2006 г. 199204 тыс.руб., рост - 2,75 раз, - это покупатели и заказчики - 62742 тыс.руб., прочие А дебиторы - 136462 тыс.руб.

Кредиторская задолженность увеличилась по сравнению с 2005 г. в 3,59 раз и на конец 2006 составила 370938 тыс.руб., основная доля поставщики и подрядчики - 288313 тыс.руб. и прочие краткосрочные обязательства - 59228 тыс.руб.

Таблица 2.1 Финансовая устойчивость и автономность ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2004-2007тг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Наименование показателей | 2004 г. | 2005 г. | 2006г/2005 | 2007г. | Отклонения | |
| абс. | отн. |
| 1. | Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными | 0,65 | 0,93 | 143,07 | 0,47 | -0,46 | 50,53 |
| 2. | Отношение заемных средств к собственным | 0,24 | 0,39 | 162,5 | 0,94 | 0,55 | 2,4 раз |
| 3. | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными | 0,52 | 0,56 | 107,6 | 0,17 | -0,39 | 30,35 |
| 4. | Коэффициент инвестирования | 1,04 | 2 | 192,3 | 1,24 | 0,76 | 62,00 |

По данным таблицы 2.1.3, мы видим, что коэффициенты финансовой устойчивости и автономности предприятия в 2004-2007 г. меняются, если в 2006 г. произошло увеличение указанных коэффициентов, то в 2007г. коэффициенты финансовой устойчивости и автономности снижаются, коэффициент обеспеченности запасами снизился по отношению к 2006 и составил на конец 2007 г. - 50,53%, коэффициент заемных средств увеличился в 2007 г. в 2,4 раза, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 30,35%, коэффициент инвестирования - 62%, это связано со значительным увеличением запасов предприятия и ростом дебиторской задолженности



Таблица 2.1.4 Оценка платежеспособности ОАО «ВАМИН Татарстан» за 2005-2007 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | 2005 г. | 2006 г. | 2006г/ 2005 г | 2007 г. | отклонение | |
| абсол. | относ |
| 1. | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,061 | 0,095 | 155,74 | 0,12 | 0,025 | 126,32 |
| 2. | Коэффициент ликвидности | 0,76 | 0,79 | 103,95 | 0,64 | -0,15 | 81,01 |
| 3. | Коэффициент текущей ликвидности | 2,01 | 2,61 | 129,85 | 1,24 | -1,37 | 47,51 |

По данным таблицы 2.1.4, мы видим, что коэффициент абсолютной ликвидности по отношению к 2005 г. в 2006 г. увеличился на 55,74%, а к 2007 г. - 26,32%, коэффициент ликвидности в 2006 г. по отношению к 2006\_г. увеличился на 3,95%, а в 2007 г. снизился и составил на конец 2007 г. 81,01%, коэффициент текущей ликвидности в 2006 г. увеличился на 29,85%, но 2007 г. снизился и составил к 2006 г. - 47,51%, коэффициент текущей ликвидности ниже установленного 2, это показывает, что к концу 2007 г. у предприятия появилась зависимость от внешних источников финансирования.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Таблица 2.5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006/ 2007г. |
| 1 .Выручка от продажи | 1000987 | 1469624 | 2167850 | 147,51 |
| 2. Себестоимость продаж | 787859 | 1179580 | 1742184 | 147,70 |
| 3. Валовая прибыль | 213128 | 290044 | 425666 | 146,76 |
| 4. Коммерческие расходы | 83970 | 126885 | 173491 | 136,73 |
| 5. Управленческие расходы | 47052 | 49027 | 68506 | 139,73 |
| 6. Прибыль от продаж, | 82106 | 114132 | 183669 | 160,93 |
| 7. Проценты к получению |  |  | 1158 |  |
| 8. Проценты к уплате | 4366 | 4083 | 9828 | 240,71 |
| 9. Прочие операционные доходы | 139495 | 269712 | 219101 | 81,24 |
| 10. Прочие операционные расходы | 140656 | 277607 | 236989 | 85,37 |
| 11. Внереализационные доходы | 7345 | 13981 | 18068 | 129,23 |
| 12. Внереализационные расходы | 16161 | 12268 | 18930 | 154,30 |
| 13. Прибыль до налогообложения | 67763 | 103867 | 157049 | 151,20 |
| 14. Отложенные налоговые активы | 4701 | 1398 | 7 | 0,50 |
| 15. Отложенные налоговые обязательства | 2904 | 726 | 2464 | 339,39 |
| 16. Текущий налог на прибыль | 21526 | 26452 | 41243 | 155,92 |
| 17. Штрафные санкции по налогам | 1242 | 156 | 57 | 36,54 |
| 18. Налог на прибыль прошлых лет | 1895 | - | - | - |
| 19. Чистая прибыль | 44897 | 75135 | 113292 | 150,78 |

По данным таблицы 2.1.5, мы видим, что у предприятия положение в 2007 г. значительно улучшается, выросла выручка по отношению к 2006 г. -147,51%, также значительно увеличена прибыль предприятия с 75135 тыс.руб. в 2006 г. до 113292 тыс.руб. или - 150,78% в 2007 г.

Чистую прибыль предприятия в 2005 г. снизили штрафные санкции предприятия по налогам - 1242 тыс.руб., в 2006 г. 156 тыс.руб., в 2007 г. -57тыс.руб., снижение штрафов по отношению к 2007 г. составило - 36,54%. В 2005 г. чистую прибыль предприятия снизил не доначисленный налог на прибыль прошлых лет на сумму - 1892 тыс.руб.

**2.2 Исследование системы стратегического управления в организации**

Система управления стратегическим планированием ОАО «ВАМИН Татарстан» - это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса, так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным). Точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

Способности к стратегическому управлению в ОАО «ВАМИН Татарстан» предполагают наличие нескольких элементов. Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления на предприятии.

Один из них - потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем.

Другим конечным продуктом стратегического управления в ОАО «ВАМИН Татарстан» является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

В ОАО «ВАМИН Татарстан» это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектоникой и качеством персонала.

Серьезной проблемой в ОАО «ВАМИН Татарстан» является то, что исполнители, продвигаясь вверх в корпоративной иерархии, в целом не получают подготовки в области стратегического управления и не совершенствуют навыков стратегического мышления.

Технология стратегического анализа на первой стадии включает разработку миссии и цели, оценку потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы.

Вторая стадия состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия предпочтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач)

Третья стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализацию решений.

Бизнес-планирование в ОАО «ВАМИН Татарстан» - основополагающая часть всего планирования в организации, начиная от постановки стратегических целей и заканчивая планированием и контролем исполнения квартальных месячных и декадных бюджетов.

Данная процедура включает разработку и ежеквартальную корректировку бизнес-плана, который корректирует вариант реализации выбранной стратегии и играет роль инструмента среднесрочного планирования, ежеквартального контроля и оценки результатов достижения целевых установок.

Весь технологический процесс стратегического управления ОАО «ВАМИН Татарстан», разработанный планово-экономическим отделом, представлен на рис. 2.2.2.

Стыковка оперативного финансового планирования с бизнес-планированием происходит в ОАО «ВАМИН Татарстан» в двух направлениях:

- все оперативные планы составляются на основе стратегического бизнес-плана развития предприятия;

- по итогам фактического выполнения оперативных планов анализируются отклонения «план-факт» стратегического бизнес-плана.

План продаж в оперативных планах ориентирован, прежде всего, на план продаж стратегического бизнес-плана.

План инвестиций оперативного плана детализируется на основе инвестиционного плана в стратегическом бизнес-плане.

Стратегические планы ОАО «ВАМИН Татарстан» разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Система организации кадрового планирования в организации ОАО «ВАМИН Татарстан» является жизненно-необходимой кадровой политикой организации.

Ее цель - по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности ОАО «ВАМИН Татарстан» своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

Система стратегического планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» осуществляется Советом директоров, генеральным директором, с привлечением заместителей отделов: отдела экономического анализа и тарифной политики, бухгалтерии организации, отдела маркетинга, финансового отдела. Все планы после проработки утверждаются генеральным директором ОАО «ВАМИН Татарстан».

Основой эффективного планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» является непрерывность планирования, т.е. взаимосвязь стратегического, средне- и краткосрочного планирования, анализа и контроля за исполнением запланированного.

Одним из важнейших аспектов успешного применения планирования является его системность.

Для четкой работы менеджеров ОАО «ВАМИН Татарстан» необходимы и четкие финансовые ориентиры, например: размер чистой прибыли на планируемый период, выручки от реализации, роста капитализации, общих расходов, маржинальной прибыли, накладных расходов, капитальных затрат, дебиторской и кредиторской задолженности, соотношения между собственными активами и привлеченными, достижение заданного уровня финансовых коэффициентов (ликвидности, платежеспособности, рентабельности активов, рентабельности продаж, оборачиваемости активов и т.д.).

Общее управление уделяет основное внимание росту и эффективности производства, а также обнаруживает и элиминирует все то, что мешает минимизации издержек на единицу продукции. Финансовое управление оперирует денежной наличностью и строго выполняет функции контроля. Маркетинг занимается сбытом и его анализом.

Главная функция в стратегии организации - организация производства Она сосредоточивает усилия на массовом производстве и автоматизации, дающей наибольшие результаты по критерию затраты - производство НИОКР обеспечивает улучшение технологии производственного процесса и постепенное усовершенствование продукции.

Необходимо также отнести совершенствование финансовой службы организации и повышения профессионального уровня финансовых менеджеров, экономистов и бухгалтеров.

Главная задача стратегического управления в данной области состоит в организации собственного потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан» с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. Эту общую задачу можно разбить на две отдельные задачи принципиального значения. В краткосрочном плане на первое место выдвигается проблема текущей эффективности, т.е. превращения существующих ресурсов и компетенций в рыночные конкурентные преимущества, тогда как в долгосрочной перспективе проблема заключается в развитии новых ресурсов и компетенций, которые позволили бы использовать рыночные шансы. Следующая проблема состоит в реализации стратегических планов. Неудачи в их осуществлении могут иметь прямые последствия для успеха деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан».Таблица 2.2.1 Факторы, влияющие на потенциал ОАО «ВАМИН Татарстан»

|  |  |
| --- | --- |
| Деятельность | Факторы |
| Общее управление  Финансовое управление Маркетинг Производство НИОКР | Эффективность +рост + нововведения + зрелость + творческий дух + диверсификация + высокая степень риска + технология + управление проектами + многонациональная корпорация + социальные функции.  Функции контроля + распределение средств + получение кредита + выплата налогов + оперирование денежной наличностью + капиталовложения + воздействие на инфляционные процессы + анализ продаж + продвижение продукции на рынок  Сбыт + реклама + пробный сбыт новой продукции + исследование рынков + массовое производство + производство по индивидуальным заказам + расширение рынка + международный маркетинг. Управление запасами + распределение продукции + материально-техническое снабжение + трудовые отношения + автоматизация + смена модулей продукции + адаптация технологии. Исследования + творческий дух + нововведения + адаптация + постепенное развитие + имитация + модернизация + проектирование промышленных зданий и сооружений + производственная технология. |

В системе стратегического управления в ОАО «ВАМИН Татарстан» лежит функция разработки стратегической ориентации организации на базе анализа рынка и внутрифирменных ресурсов. В рамках этой системы определяется стратегический потенциал успеха, который необходимо задействовать в будущем. С учетом долгосрочных целей ОАО «ВАМИН Татарстан» должно решить, надо ли пытаться искать новый потенциал или следовать ранее намеченным курсом, т.е. использовать уже выявленный.

В работах, посвященных систематизации возможных вариантов в области создания потенциала успеха, выделяются четыре принципиально важных пути.

Ориентация на существующий внутрифирменный производственный потенциал на освоенных рынках. При этом основное внимание предприятие концентрирует на своих сильных сторонах. Очевидно, что подобная ориентация чревата ослаблением конкурентных позиций, особенно на динамичных рынках. 2.Создание нового производственного потенциала на уже освоенных рынках. Это главное направление в развитии организации в случае, когда обработанные рынки обладают достаточным потенциалом роста или когда у предприятия нет средств для экспансии на других рынках. С включением в работу нового потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан» стремится улучшить или сохранить свои конкурентные позиции.

Освоение новых рынков с помощью существующего производственного потенциала. ОАО «ВАМИН Татарстан» на базе своих ресурсов и компетенций ищет новые возможности или рынки, где они могли бы прибыльно использоваться. Главной проблемой при такой ориентации часто является отсутствие рыночного «ноу-хау», что затрудняет профилирование товаров и услуг у потребителей и формирование эффективной сбытовой сети.

Создание нового стратегического потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан» для освоения новых рынков. Это наиболее трудный путь, так как ОАО «ВАМИН Татарстан» не знакомо со спецификой нового рынка и к тому же вынуждено развивать компетенции, которые должны обеспечить ему долгосрочные преимущества перед конкурентами.

Из-за больших рисков подобная ситуация оправдана в тех случаях, когда рынок обещает очень высокую прибыль. Это, как правило, типично для зарождающихся рынков, на которых новый поставщик товаров и услуг не испытывает обычного давления со стороны уже обосновавшихся здесь конкурентов.

Подобная ориентация не оправдана, когда рынок не обладает высоким потенциалом роста, чреват большими рисками, а наличные ресурсы предприятия не гарантируют экспансии.

Инструменты построения концептуальной модели стратегического плана предприятия на основе разработанного алгоритма формирования и исполнения набора альтернативных стратегий.

Эффективность стратегий и планов в целом оценивается исходя из того, что ценность формируется по совокупности конечных результатов и эффективности процессов, являющихся средствами их достижения (рис. 2.2.5).

При этом перенос акцента на оценку внешних и внутренних результатов (вместо стандартной цепочки ценности Портера) позволяет определить, какие альтернативные процессы направлены на развитие имеющихся и создание новых уникальных ресурсов (способностей, компетенций, КФУ), которые обеспечат предприятию конкурентное преимущество.

Предлагаем акцентировать внимание на оценке достижения состояния «идеальное предприятие» и «идеальный продукт» по трем направлениям: между фактическим состоянием и плановыми показателями, фактическим состоянием и показателями идеальной модели, плановыми и идеальными.

Анализ первого направления производим с целью оценки качества и эффективности процесса реализации стратегии или плана, выявления отклонений результатов и их причин, что является исходной информацией при разработке корректирующих мероприятий. Анализ двух следующих направлений выполняем с целью оценки качества и эффективности самого процесса планирования.

Что касается создания нового производственного потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан», то основная проблема заключается в продолжительности процесса.

Для своевременного выявления ошибок и успешного осуществления стратегии часто требуется разбивка долгосрочных целей на краткосрочные, т.е. построение своеобразной целевой траектории. При определении основных вех развития надо в каждом случае устанавливать свое положение относительно конкурентов. В качестве аналитического инструмента здесь можно использовать сравнительный анализ цепочки создания благ или метод лучших отраслевых показателей, позволяющий сравнивать собственный производственный потенциал с таковым в других организациях.

В качестве средства повышения эффективности внутрифирменного планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» ввиду высокого дефицита знания может быть признана только координация планов в форме общеорганизационного согласования. В пользу согласованной организации говорит также высокий дефицит знания в области отдельных стратегических процессов ОАО «ВАМИН Татарстан».

Таким образом, по исследованию системы стратегического управления в организации, следующие выводы:

В ОАО «ВАМИН Татарстан» бизнес-планирование - основополагающая часть всего планирования в организации, начиная от постановки стратегических целей и заканчивая планированием и контролем исполнения квартальных месячных и декадных бюджетов. Данная процедура включает разработку и ежеквартальную корректировку бизнес-плана, который корректирует вариант реализации выбранной стратегии и играет роль инструмента среднесрочного планирования, ежеквартального контроля и оценки результатов достижения целевых установок.

Система стратегического планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» осуществляется финансовым отделом организации, с привлечением отделов: отдела экономического анализа и тарифной политики, бухгалтерии организации, отдела маркетинга, отдела кадров под руководством финансового директора предприятии.

Оценка и контроль выполнения стратегий для ОАО «ВАМИН Татарстан» является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целей организации.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей Компании.

Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей ОАО «ВАМИН Татарстан».

В системе планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» лежит функция разработки стратегической ориентации организации на базе анализа рынка и внутрифирменных ресурсов. В рамках этой системы определяется стратегический потенциал успеха, который необходимо задействовать в будущем. Система реализации в рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность.

Чтобы рассчитывать на успех, ОАО «ВАМИН Татарстан» должно трансформировать отвечающие рыночным шансам компетенции в рыночные конкурентные преимущества. В свою очередь эти преимущества приводят к успеху лишь в том случае, если они позитивно влияют на решения о закупках со стороны клиента. В результате образуются стратегические факторы успеха.

**2.3 Особенности внутрифирменного планирования в организации**

Целевая ориентация системы планов осуществляется в ООО ОАО «ВАМИН Татарстан» при помощи организационно-иерархической соподчиненности и естественно обусловленной кооперации объектов планирования. Основой системы планов является долгосрочная целевая программа, содержащая главные установочные показатели деятельности структурных единиц и предприятия в целом.

Отдаленные долгосрочные цели в ОАО «ВАМИН Татарстан» дважды подвергаются планированию - в долгосрочных и в оперативно управляемых планах. Вначале отдаленные цели включаются в план как предмет их разработки, т.е. в оперативном и текущем планах определяются задания разработчикам, сроки начала работ по этапам и даты их завершения. Далее из наличных ресурсов для обеспечения начатых работ выделяются необходимые средства, которые также подвергаются текущему планированию.

Оперативное планирование в ОАО «ВАМИН Татарстан» является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой систему планирования, которая объединяет в комплекс весь механизм управления ОАО «ВАМИН Татарстан» (табл. 2.3.1).

Таблица 2.3.1 Организационно-иерархическая схема соподчиненности и кооперации планирования ОАО «ВАМИН Татарстан»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Периодичность плана | Форма заказа | Структура показателей планирования | Ответственные исполнители плана |
| Оперативно –календарный | Заказы потребителей | Подетально-натуральные нормы и нормативы | Цех №1,2,3 |
| Текущий | Преимущественно заказы потребителей | Натуральные - по видам изделий, стоимостные -подробно, нормы и нормативы, трудовые -подробно | Цех №1,2,3 отделы: технический, финансовый |
| Среднесрочный | Заказы потребителей, прогнозы | Укрупненные, стоимостные, натуральные, трудовые, нормы и нормативы | Цех №1,2,3 отделы: технический, финансовый |
| Долгосрочный  ' | В основном прогнозы, частично заказы | Укрупненная номенклатура изделий, объемы финансирования,  ДОХОД | Участок № 1,2,3 отделы: технический, финансовый |
| Стратегический | Прогнозы | Важнейшие виды продукции, объемы финансирования, эффективность | Отделы: маркетинга, технический, финансовый |

Взаимоувязка и взаимная корректировка при расхождении планов различных служб ОАО «ВАМИН Татарстан» оперативно осуществляются на протяжении всего периода разработки и выполнения долгосрочного плана. Полное совмещение планов, а также методов учета и контроля, применяемых руководством строительной организации и бухгалтерией, достигается, как правило, лишь на завершающем этапе.

Технология внутрифирменного планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;

- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;

1. детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
2. детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется соответствующая информация. Помимо прогнозных и маркетинговых данных, т.е. в основном внешней информации, в органы планирования поступает большой объем внутренней информации.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ относится к предплановой работе специалистов. Предплановая работа столь же необходима, как и разработка самого плана.

Составление плана деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан» начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции; - плана материально-технического обеспечения;

1. плана по кадрам и заработной плате;
2. перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
3. финансового плана.

Планирование является важной частью управления предприятием, но, к сожалению, занимает при правильном подходе немало времени. Критически важным элементом планирования в коммерческой деятельности является финансовое планирование и прогнозирование состояния предприятия, или как его часто называют - бюджетирование. Оно базируется на ясном понимании закономерностей рыночного поведения, законов конкуренции и места предприятия на рынке, то есть, в том числе на сформулированных стратегических целях предприятия. Но финансовое планирование, хотя и является критическим элементом управления бизнесом, не является в большинстве случаев достаточным для реализации управления предприятием

К числу внутренних факторов, влияющих на составление бюджетов ОАО «ВАМИН Татарстан» следует отнести:

- дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел;

- убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - предпринимательский талант руководителей, интуиция и деловые связи;

- недостаточная квалификация служащих;

- негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой др.

В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы для ОАО «ВАМИН Татарстан» приобретают особую значимость. Основными направлениями их решения представляются:

- исследование и адаптация зарубежных методик составления бюджета к современным условиям функционирования отечественных организаций, в том числе к существующей системе учета и контроля его исполнения;

1. разработка собственных методик бюджетирования, наиболее полно учитывающих отраслевые и специфические особенности конкретного предприятия;
2. использование и совершенствование современных информационных технологий поддержки управленческих решений в этой области.

Использование бюджетирования привело к несомненным выгодам и для собственников, и для менеджеров, и для персонала ОАО «ВАМИН Татарстан»:

- собственник получил не только полный и эффективный контроль за финансовыми потоками собственного предприятия, но и емкую, информативную и простую в понимании отчетность (ранее имелся дефицит релевантной информации финансового характера, в связи с ориентацией учета на внешних, а не внутренних пользователей информации);

- руководители всех уровней приобрели эффективный инструмент управления финансовыми потоками, недопущения кассовых разрывов, оперативную и достоверную комплексную информацию и отчетность о направлениях и суммах расходов, источниках и статьях поступлений финансов;

- персонал получил четкие инструкции к ежедневным действиям, четкое распределение полномочий, ответственности и обязанностей, а также эффективный контроль работы.

Финансовая модель или, если говорить более точно, модель бюджетирования, представляет собой систему математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают взаимодействие переменных, характеризующих финансовую и операционную деятельность.

Финансовая модель ОАО «ВАМИН Татарстан» характеризуется

следующими возможностями:

1. Рассчитывает одну или несколько финансовых переменных: расходы, доходы, инвестирование, денежный поток, налоги, прибыли.

2. Позволяет пользователю управлять значениями одной или нескольких финансовых переменных (устанавливать их и изменять).

3. Предназначается для коррекции стратегических решений под влиянием альтернативных значений финансовых переменных.

У разных бизнес-направлений предприятия могут различаться наборы ограничивающих факторов.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая модель бюджетирования формируется под влиянием следующих факторов:

1. цели разработки финансовой модели (в т.ч. информация, необходимая руководителям компании для принятия решений);
2. существующие ограничения;
3. стратегия развития компании;
4. архитектура бюджетной системы компании.

При составлении графика поступления денежных средств учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70 %, оставшаяся часть (30%) поступает в следующем периоде и представлен в Табл. 2.3.2. Приложения 1.

Из данных таблицы видно, что остаток дебиторской задолженности предприятие планирует получить в 1 квартале в размере 409,98 тыс. руб. Дополнительно в первом периоде предприятие получает деньгами 70% выручки от первого периода в объеме 1503670 руб., что составляет 1052569 руб. (1503670\*0,7). В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом периоде составляет 1462549руб. (409980+1053670). Оставшиеся 30% от выручки) первого квартала предприятие ожидает получить во втором периоде 451101 руб. (1437290\*0,3).

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели графика. В соответствии с этим бюджетом ОАО «ВАМИН Татарстан» не получит в плановом периоде 30% выручки четвертого квартала, что составляет 502686 руб. (1675620\*0,3). Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе организации на конец года.

Бюджет закупок материалов разрабатывается исходя из того, что запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего периода.

Запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода, то есть данные о запасах материалов на конец периода по первому кварталу переносятся в данные о запасах на начало второго квартала. Бюджет затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

В таблице 2.3.3 представлен график оплаты приобретенных материалов, приведен в Приложении 2.

Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. Предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года 258564 руб. в первом квартале.

В соответствии с договоренностью с поставщиками сырья организация должна оплатить за поставки сырья первого квартала 50% стоимости закупок, что составит 380777,7 (761555,4\*0,5) руб. В итоге в первом периоде планируется заплатить 639341,7 (380777,7+258564) руб. Во втором квартале планируется погасить задолженность по закупке сырья за первый период и уплатить 50% стоимости материалов, приобретенного во втором квартале, это составит 794544,2 (380777,7+413766,5) руб. и т.д.

При планировании четвертого квартала предполагается кредиторская задолженность на конец периода в объеме 50% от стоимости материалов, планируемого к закупке в четвертом квартале. Эта сумма составляет 375734,8(751469,5\*0,5) руб. и помещается в итоговом балансе предприятия в статье кредиторская задолженность.

Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты труда. Чтобы рассчитать общее время использования основного производственного персонала, необходимо ожидаемый объем производства в каждом периоде умножить на трудоемкость изготовления единицы изделия и умножить полученный результат на стоимость одного человека-часа.

Бюджет коммерческих расходов разработан исходя из следующих данных (таблица 2.3.4 Приложение 3). Большинство расходов на сбыт продукции планируется в процентом соотношении к объему продаж. При этом темпы роста коммерческих расходов не должны опережать темпы роста уровня продаж.

Для нахождения показателей бюджета использовались следующие ставки переменных затрат на рубль продаж за период: комиссионные - 1,2%; доставка собственным транспортом - 1%; премиальные выплаты - 0,5%. Затраты на рекламу в квартал составят 30000 руб.; зарплата персоналу - 45000 руб. Бюджет управленческих расходов представлен в таблице 2.3.4.

Данные таблицы 2.3.5 демонстрируют, что в сумму выплат денежных средств по управленческим расходам не включены амортизационные отчисления. Все управленческие расходы оплачиваются в том же периоде, в котором они были осуществлены. Бюджет общепроизводственных расходов ОАО «ВАМИН Татарстан» представлен в табл. 2.3.6 Приложения 5.

Результаты разработанного операционного бюджета вносятся в бюджет доходов и расходов. Он составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Сформированный бюджет расходов и доходов представлен в таблице 2.3.7. Приложения 6.

В данном отчете валовая прибыль получается путем расчета разницы между выручкой от продажи и себестоимостью реализованной продукции. В первом квартале она равна 441070,5 руб. (1503670-1062600).

Для получения прибыли от продаж необходимо вычесть из валовой прибыли коммерческие и управленческие расходы, она будет равна 121313,2 руб. (441070,5-115599,1-204158,17). Ставка налога на прибыль равна 24%.

Чистая прибыль находится вычитанием от налогооблагаемой прибыли ставки налога. Для первого квартала она будет составлять 92198,1 руб. (121313,2 - (121313,2\*0,24)). Таким же образом рассчитана прибыль в остальных кварталах бюджета.

Бюджет движения денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собраны итоговые числовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет движения денежных средств представлен в табл. 2.3.8. Приложения 7.

Итогом данного бюджета является денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным. Анализ исполнения бюджета включает в себя контроль (мониторинг) его исполнения и сам процесс анализа. Контроль -процесс отслеживания фактического выполнения планов или определение того, насколько действия соответствуют плану, то есть сопоставление фактических данных объектов финансового планирования с плановыми на предмет выявления отклонения.

Ключевым фактором увеличения конечных финансовых результатов предприятия следует признать рост валовой выручки от продаж (объема реализации).

Таким образом, особенностями внутрифирменного планирования в организации являются:

Технология внутрифирменного планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;

- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;

1. детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;

- детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период

планирования.

Составление плана деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан» начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

1. плана производства и реализации продукции;
2. плана материально-технического обеспечения;
3. плана по кадрам и заработной плате;
4. перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
5. финансового плана.

Финансовая модель или, если говорить более точно, модель бюджетирования, представляет собой систему математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают взаимодействие переменных, характеризующих финансовую и операционную деятельность.

**3. Предложения по совершенствованию системы внутрифирменного планирования**

внутрифирменный планирование стратегический управление

**3.1 Совершенствование организации внутрифирменного планирования**

По изложенному во второй главе материалу, мы установили, что система планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;

-оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;

1. детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
2. детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

В менеджменте под целями понимают желаемый результат деятельности компании, к которому следует стремиться. Эти цели должны быть органически увязаны с миссией организации и разработаны с учетом информации, полученной из анализа внешней и внутренней среды.

Разрабатываются цели в два этапа:

1. Определяют качественные цели (направление).
2. Доказывают количественно взаимосвязь предложенных целей.

ОАО «ВАМИН Татарстан» обладает довольно высоким финансовым потенциалом, позволяющим ему развиваться, есть скрытые финансовые резервы, связанные с высокой оборачиваемостью, высоким уровнем рентабельности, что поможет, как минимум не ухудшить финансовое положение компании.

Наибольшей степенью реакции на изменения требований рынка характеризуется метод «снизу-вверх», так как исходный бюджет, разработанный в ОАО «ВАМИН Татарстан», непосредственно соприкасается с реальными рыночными проблемами, оказывается более адекватным ситуации.

Среди способов составления бюджетов маркетинга различают: способ по принципу «снизу-вверх», способ «сверху в низ» и смешанный.

Особенности подхода к составлению бюджета ОАО «ВАМИН Татарстан» представим на рис. 3.1.1.

При этом необходимые средства выделяются из прибыли, которая без подобных расходов была бы значительно выше, однако без них едва ли возможно в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы и прочее, связанное с его производством, не говоря уже о самой прибыли.

Теоретико-познавательное значение стратегического прогнозирования состоит в изучении и совершенствовании методологии и методики работы по составлению прогнозов, выявлении тенденций, проявившихся в развитии национальной экономики и в системе социальных отношений, факторов, способствующих возникновению и их существованию, возможных изменений этих факторов, а соответственно и самих тенденций. Управленческий аспект стратегического прогнозирования — использование прогнозов экономического и социального развития общества для создания необходимых предпосылок, обеспечивающих повышение научного уровня подготавливаемых управленческих решений.

Процесс и результаты прогностической деятельности могут использоваться в двух важнейших направлениях: теоретико-познавательном и управленческом.

Текущие активы должны быть профинансированы как за счёт оставшейся у предприятия кредиторской задолженности, так и за счёт взятого краткосрочного кредита. Постепенно объём необходимых денежных средств может пополняться за счёт реализации готовой продукции, находящейся на складах ОАО «ВАМИН Татарстан».

Эффективность стратегии мероприятий рассчитывается по формуле:

Эм = Эффект (чистый доход ЧДП) / затраты;

Эм = 25177 тыс.руб. / 53230 тыс. руб. = 0,472;

т.е. на 1 руб. доходов, приходится 0,472 коп. расходов.

Рентабельность предприятия на планируемый период: Rm = Прибыль / Выручка планируемого периода:

11м = [25177 тыс.руб. - (25177 \* 0,32)] / 67280 тыс. руб. \* 100% = 25,4%.

Это хорошие показатели на планируемый период.

Таким образом, мы видим, что объем продаж в 2007году увеличивается на 141,76%, валовая прибыль по сравнению с 2006г. увеличивается на 351,19%, затраты на маркетинг составят 42600 тыс.руб., - 57,5% от всех денежных поступлений предприятия, рентабельность продаж составит 25,4%. Затраты на рекламу составят 7800 тыс.руб. - 11,5% от объема продаж, затраты на заработную плату и вознаграждения персонала организации составят 9285 тыс. руб. - 13,8% к общему объему продаж.

Зачастую в российских компаниях бюджетный процесс неэффективен вследствие недостатка опыта и знаний специфических особенностей ведения бюджетирования. Данные принципы позволяют настроить финансовую систему компании и обеспечить эффективное бюджетное управление:

Основой эффективного бюджетирования ОАО «ВАМИН Татарстан» является непрерывность планирования, т.е. взаимосвязь стратегического, средне- и краткосрочного планирования, анализа и контроля за исполнением запланированного.

Одним из важнейших аспектов успешного применения бюджетирования является его системность. Необходимо помнить, что бюджетный процесс - это, прежде всего система управления, требующая своевременного и точного выполнения определенных правил и процедур, нарушение которых влечет за собой крах бюджетного механизма в целом. Именно на систему в первую очередь опирается менеджер, управляющий бюджетом, и затем только на творческий потенциал и интуицию. При отсутствии твердого фундамента системы, здание, построенное благодаря исключительно интуиции, очень ненадежно, а раз бюджетирование - система, то и бюджет должен планироваться и сопоставляться (план с фактом) систематически. Регулярность, систематичность составления бюджетов позволяют осуществлять отладку финансового механизма организации, ее управляемость в целом.

В бюджете должна присутствовать целевая ориентация деятельности предприятия. Данное положение хорошо освещают зарубежные издания, отечественные же специалисты не акцентируют на этом внимания. Это объясняется тем, что краткосрочной целью российских предприятий является максимизация прибыли, а долгосрочное планирование наталкивается на серьезные трудности, связанные с большой неопределенностью внешней среды.

Таким образом, зачастую у отечественных организаций отсутствует четко сформулированная миссия, в связи с чем отсутствует и ясная целевая ориентация в бюджете, ограниченная банальным снижением затрат (увеличением выручки).

Для четкой работы менеджеров необходимы и четкие финансовые ориентиры, например: размер чистой прибыли на планируемый период, выручки от реализации, роста капитализации, общих расходов, маржинальной прибыли, накладных расходов, капитальных затрат, дебиторской и кредиторской задолженности, соотношения между собственными активами и привлеченными, достижение заданного уровня финансовых коэффициентов (ликвидности, платежеспособности, рентабельности активов, рентабельности продаж, оборачиваемости активов и т.д.).

Целевые показатели могут быть заданы как в виде определенных значений, так и в виде интервала допустимых значений, что в условиях большой неопределенности выглядит предпочтительней. При этом следует учитывать взаимосвязь целевых финансовых показателей компании с работой каждого подразделения (отдела).

" Отправным пунктом в процессе планирования являются цели предприятия в бизнесе, поэтому так важно их сформулировать, а затем представить в количественном виде.

В условиях растущей неопределенности бюджет становится незаменимым инструментом управления. Большая неопределенность рынка, в которой приходится работать российским предпринимателям, обусловливает необходимость ведения краткосрочных бюджетов (например, ежемесячных), так как эффективное прогнозирование в средне- и долгосрочной перспективе маловероятно. В то же время краткосрочное бюджетирование не позволяет даже приблизительно оценить перспективность отдельного бизнеса и всего предприятия в целом. Наиболее разумной альтернативой является ведение сразу двух бюджетов - долгосрочного (1-5 лет) и краткосрочного (1-3 месяца).

При этом долгосрочный бюджет предназначен для анализа перспективы деятельности компании (чего не увидеть в краткосрочном бюджете), а краткосрочный бюджет - для управления и контроля за текущей деятельностью предприятия (применение долгосрочного бюджета в данных целях малоэффективно). Долгосрочный бюджет, как правило, допускает корректировки и менее детализирован, чем краткосрочный. Рекомендуется вести скользящий долгосрочный бюджет с периодом скольжения, например, в один квартал.

Корректировка плана в краткосрочном бюджете нежелательна даже при наличии форс-мажорных обстоятельств. Если корректировать план в течение бюджетного периода, то по его окончании фактические значения будут близки к плановым, и анализ исполнения бюджета не зафиксирует существенных отклонений. Если же план бюджета не менять после его утверждения, то в конце отчетного периода в бюджете отразятся все значимые отклонения, по которым будут установлены их причины и сделаны оргвыводы (корректирующие мероприятия) на следующий бюджетный период.

Выбор бюджетного периода должен быть обоснован потребностями управления. Из практики известен случай, когда простой перенос начала бюджетного периода с 1-го на 5-е число календарного месяца вносил путаницу в регламент предоставления операционных бюджетов на несколько месяцев. Сотрудники, отвечавшие за разработку бюджетов своих ЦФО, в силу некоторых (например, психологических) факторов долго не могли запомнить сроки начала бюджетного периода. Для лучшей сопоставимости бюджетов в компаниях может быть принят четырехнедельный бюджетный период, но, так или иначе, сроки и продолжительность бюджетного периода должны быть удобны менеджменту.

При работе с бюджетом необходимо учитывать возможное изменение обстоятельств и быть готовым к корректировке запланированной программы действий. Очевидно, что бюджет, являющийся, по сути, количественным отражением данной программы, также претерпит изменения. Относительно недавно в нашей стране стала применяться в работе концепция риск-менеджмента, управления, снижающего риски предприятия. В соответствии с этой концепцией необходимо постоянно анализировать существующие риски и применять меры по их нейтрализации. Все риски могут быть поделены на две основные группы: риск потери доходов и риск увеличения расходов. Оценить риск можно рассчитав отношение суммы возможного убытка от наступления рискового события (осуществления риска) к сумме планируемого дохода. Обычно при колебаниях данного показателя между 10-20% данные финансовые потери можно оценивать как средние, менее 10% или более 20% - низкими и высокими соответственно.

В целях управления бюджет должен быть достаточно детализирован, так как при слишком агрегированных статьях затрат управление издержками становится затруднительным, бюджет теряет свою прозрачность.

Негативно на процесс бюджетирования влияют частые изменения статей доходов/расходов, особенно разделение одной статьи на несколько, и наоборот. Вследствие этого теряется сопоставимость бюджета с бюджетами прошлых периодов и затрудняется прогнозирование будущих бюджетов.

Процесс бюджетирования можно представить как цепочку управленческих действий: сначала сверху, от генерального директора, поступает информация о целях и стратегии предприятия вниз, к руководителям подразделений, затем снизу вверх поступают первоначально составленные проекты бюджетов ЦФО, которые после корректировки принимаются и доводятся обратно снизу вверх до начальников ЦФО. Составление первоначальных проектов бюджета должно происходить «снизу вверх», т.е. с нижнего уровня подразделений к верхним. При этом менеджеры нижнего звена должны учитывать в процессе планирования бюджетов своих ЦФО стратегические указания руководства. В ситуации, когда руководство держит в секрете от руководителей ЦФО свои стратегические планы, эффект от бюджетирования резко уменьшается, так как планируемые менеджерами бюджеты не будут соответствовать фактическому направлению развития предприятия.

Важно при составлении бюджета руководствоваться принципом декомпозиции. Данный принцип заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня.

Типичной ошибкой планирования бюджета является то, что он зачастую основывается на показателях бюджетов предыдущих периодов. При планировании бюджета по принципу «от достигнутого» может проявляться отрицательная тенденция сохранения существовавшей ранее структуры расходов несмотря на возможные изменения условий хозяйствования и целей организации. В то же время при неизменности целей, условий и обстоятельств деятельности организации, при формировании бюджета полезно опираться на последние данные об ожидаемом исполнении бюджета текущего периода.

Другой принцип планирования - «с нулевого базиса» - ориентируется на достижение поставленных целей и привлечение необходимых для этого ресурсов. Он заставляет менеджеров задумываться о приоритетах деятельности своих ЦФО, в то время как первый метод может обернуться механическим перенесением цифр из прошлого бюджета в следующий с поправкой на инфляцию.

Руководствуясь данными положениями, можно значительно ускорить создание полноценной системы бюджетирования, играющей ключевую роль в управлении финансами, обеспечив тем самым условия для дальнейшего развития и процветания компании.

Необходимо также отнести совершенствование финансовой службы предприятия и повышения профессионального уровня финансовых менеджеров, экономистов и бухгалтеров.

Проанализировав итоги выполнения финансового плана за 1 квартал 2005 года, финансисты и бухгалтера ОАО «ВАМИН Татарстан» выявили, что план по прибыли не выполнен на 50 тыс. руб. Расчеты, проведенные финансовым менеджером, показали, что для получения указанной суммы прибыли сверх плана во втором квартале необходимо получить объем выручки от реализации услуг сверх ее плановой величины следующего квартала не менее 700 тыс. руб. и снизить сумму затрат во втором квартале не менее чем на 20 тыс. руб. Указанную сумму прибыли можно также получить также за счет прибыли от реализации ненужного имущества, аренды лишних площадей, за счет доходов по внереализационным мероприятиям.

Для этого руководитель ОАО «ВАМИН Татарстан» должен поставить две цели:

1. перед коммерческой службой - увеличить услуги за счет использования исправной техники и механизмов другим организациям и добиться сверхплановой выручки;
2. перед финансовой службой - снизить затраты и получить прибыль за счет прочей реализации и доходов по внереализационным операциям.

Обычные рабочие обязанности - цели, которые необходимо формулировать для того, чтобы определить, по каким результатам финансист может оценить свою работу. Для этой цели важное значение имеет письменное формулирование параметров и количественных показателей, в сравнении, с которыми можно постоянно оценивать результаты финансовой деятельности и деятельности работников и организация контроля их исполнения.

Таким образом, стратегия развития ОАО «ВАМИН Татарстан» - это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы - значит определить общее направление ее деятельности. Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное - это еще не значит разработать стратегию.

Важнейшее значение, как в стратегическом планировании, так и в стратегическом менеджменте приобретает разработка базовых моделей управления стратегическим потенциалом организации, которые характеризовали бы и системные его проявления.

**3.2 Внедрение системы контроля за реализацией планов**

Подход исполнительного органа к контролю оказывает наибольшее влияние на контрольную среду. Благоприятная управленческая среда характеризуется системой управления, обеспечивающей высокий уровень внутренней системы коммуникаций, способствующей эффективной работе исполнительного органа, использующего систему бюджетов и отчетов об исполнении, обеспечивающую эффективность внутреннего контроля. Помимо этого предприятия, разделением обязанностей, контролем доступа к активам, документам и осуществление периодических сравнений учетных данных.

Комплектность персонала, осуществляющие контрольные функции, является важнейшей характеристикой системы внутреннего контроля. Так, частая смена бухгалтеров ведет к тому, что функции учета и контроля выполняются людьми, не имеющими достаточного опыта и делающими в силу этого больше ошибок. Новые руководители и должностные лица могут быть не в должной степени знакомы с системой учета предприятия и совершать технические и другие ошибки. Иногда служащие бухгалтерии увольняются, так как не хотят следовать некоторым процедурам учета, которые предписываются нормативами. В целом, частая сменяемость бухгалтерского персонала может быть тревожным фактом.

Очень важной характеристикой эффективной системы внутреннего контроля является должностной разделение функциональной ответственности, соответствующее разделение обязанностей является обязательным условием эффективности процедуры контроля.

Перечисленные ниже четыре вида функций должны входить в обязанности различных подразделений или различных служащих бухгалтерии ОАО «ВАМИН Татарстан».

1 .Санкционированное хозяйственных операций. Эту обязанность выполняют служащие, которые имеют право санкционировать записи хозяйственных операций. Санкционированное бывает общее, касающееся определенного вида операций (например, всех продаж) или специальное (например, санкционирование продажи важного актива).

2. Регистрация хозяйственных операций. Учет и запись операций (ведение отчетности), в настоящее время для регистрации хозяйственных операций все чаще используются компьютерные технологи.

3. Обеспечение сохранности активов в ходе хозяйственных операций. Подразумевается фактическое расхождение принадлежащими предприятию активами или контроль за ними.

4. Периодическое сопоставление существующих активов с суммами, записанными на счетах. Здесь предполагается регулярная инвентаризация активов, и принятие соответствующих мер в случае расхождения.

Надзор является важным элементом контрольной среды.

Персонал предприятия и компьютерные системы выполняют функции учета и процедуры контроля предприятия. Контролер, осуществляя надзор за работой работника по кредитованию, может, например, периодически сравнивать сальдо на счетах дебиторов с итоговыми данными счета.

Контролер или должностные лица могут исправлять ошибки, найденные служащими, а также принимать и санкционировать решения, касающиеся системы учета предприятия. Надзор является важным средством управленческого контроля и условием функционирования системы внутреннего контроля в целом.

Ряд работников предприятия несет ответственность за учет и регистрацию активов и обязательств. Они должны проводить периодическое сравнение записанных сумм с данными документов, подтверждающие их существование и оценку.

Служащие бухгалтерии могут осуществлять периодическое сравнение. При этом лица, проводящие сравнения, не должны заниматься санкционированием соответствующих хозяйственных операции, учетом и регистрации операций или отвечать за хранение активов.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления.

Конкретным проявлением действия контрольной функции финансов в ОАО «ВАМИН Татарстан» является составление и отслеживание графика выполнения финансовых мероприятий, возникновения дебиторской задолженности, возврата кредита и др.

Решения относительно создания потенциала успеха ориентированы на будущее и поэтому базируются на прогнозах развития релевантных факторов. Подобные прогнозы включаются в планы в качестве предпосылок. Можно сказать, что любой стратегический план фактически базируется на совокупности предпосылок, которые должны постоянно проверяться на пригодность в случае возможных изменений.

В этой связи особое значение приобретает стратегический контроль. Так как упущения и ошибки в области стратегии выявляются спустя значительное время, то стратегический контроль нацелен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок курса в будущем. В области стратегического контроля выделяют три элемента- контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Речь идет в первую очередь о том, чтобы заблаговременно обнаружить деградацию задействованного потенциала успеха и появление нового. Особое значение имеют предпосылки, обусловленные потребностями клиентов. Весьма важны предпосылки, связанные с конкурентами, так как ресурсы организации ОАО «ВАМИН Татарстан» теряют свою ценность именно под влиянием их активности. Наконец, необходима проверка на состоятельность и внутрифирменных предпосылок.

Этот вид контроля ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан», так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенций организации. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

1. соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
2. достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;
3. обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

Структура внутреннего контроля может быть подразделена на три составляющих: контрольная среда - набор характеристик, который определяет служебные взаимоотношения, благоприятные для контроля на предприятии; система бухгалтерского учета предприятия - политика и процедуры, касающиеся соответствующей записи хозяйственных операций; процедуры контроля - специальные проверки, выполняемые персоналом предприятия.

Эти три составляющие во взаимосвязи обеспечивают предотвращение, выявление и исправление существующих ошибок информации и ее искажения. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие элемента- контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Речь идет в первую очередь о том, чтобы заблаговременно обнаружить деградацию задействованного потенциала успеха и появление нового. Особое значение имеют предпосылки, обусловленные потребностями клиентов. Весьма важны предпосылки, связанные с конкурентами, так как ресурсы организации ОАО «ВАМИН Татарстан» теряют свою ценность именно под влиянием их активности. Наконец, необходима проверка на состоятельность и внутрифирменных предпосылок.

Этот вид контроля ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала ОАО «ВАМИН Татарстан», так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенций организации. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

1. соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
2. достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;
3. обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

Структура внутреннего контроля может быть подразделена на три составляющих: контрольная среда - набор характеристик, который определяет служебные взаимоотношения, благоприятные для контроля на предприятии; система бухгалтерского учета предприятия - политика и процедуры, касающиеся соответствующей записи хозяйственных операций; процедуры контроля - специальные проверки, выполняемые персоналом предприятия.

Эти три составляющие во взаимосвязи обеспечивают предотвращение, выявление и исправление существующих ошибок информации и ее искажения. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Предлагаем для выбора генеральной стратегии использовать данную модель, содержащую параметры: конкурентоспособность организации его партнеров, уровень развития организации (рис. 3.2.2.).

Обоснованием актуальности использования данной модели является то, что она позволяет осуществить выбор генеральной стратегии организации по шести направлениям: рост-развитие, рост, рост-стабилизация, стабилизация, стабилизация-сокращение, сокращение-ликвидация.

Это позволит определить оптимальную траекторию развития, следуя которой, организация наиболее полно использует свой потенциал.

В рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность.

Задача системы реализации состоит в обеспечении создания стратегического потенциала успеха, с одной стороны, и превращения его в стратегические факторы успеха - с другой.

Создание и сохранение потенциала успеха находится в тесной связи с концепцией организационного обучения. Именно на динамичных рынках способность к более быстрому, чем конкуренты, обучению рассматривается как единственный источник устойчивых конкурентных преимуществ.

При этом различаются две формы обучения - адаптивная и генеративная. Первая протекает в обстановке сложившихся на предприятии представлений, вторая же ставит под сомнение прежние установки и нацелена на создание новых моделей мышления.

Адаптивное обучение ведет, как правило, к совершенствованию устоявшихся моделей поведения в отношении повышения эффективности.

Генеративное обучение, напротив, направлено на приобретение новых знаний о продуктах, рынках, технологиях и хозяйственных процессах, с помощью которых предприятие приобретает возможность приспособиться к изменившимся условиям.

Чтобы рассчитывать на успех, ОАО «ВАМИН Татарстан» должно трансформировать отвечающие рыночным шансам компетенции в рыночные конкурентные преимущества. В свою очередь эти преимущества приводят к успеху лишь в том случае, если они позитивно влияют на решения о закупках со стороны клиента. В результате образуются стратегические факторы успеха.

Способность превращать внутрифирменный потенциал в конкурентные преимущества тесно связана с рыночной ориентацией организации.

Третий компонент модели - стратегическая система контроля-обеспечивает критическую оценку действующей стратегии организации.

Чтобы заблаговременно распознать рыночные опасности и связанные с ними изменения, необходима постоянная проверка пригодности стратегических планов.

Важно правильно оценить, насколько принятые в прошлом решения еще пригодны на фоне текущего и ожидаемого развития рыночной ситуации.

Существует много различных процедур контроля, каждая из которых должна предотвращать ошибки определенного вида (или нескольких видов) и искажений информации, представленной в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 Основные категории ошибок и исправлений

|  |  |
| --- | --- |
| Категории ошибок и искажений | Пример |
| Записаны хозяйственные операции, которых не было в действительности | Продажи и обязательства не существующих заказчиков |
| Фактически совершенные хозяйственные операции не записаны на счетах | Не зафиксирована отгрузка партии товаров заказчику |
| Совершены и записаны несанкционированные операции | Продажа в кредит несанкционированна, но товары отгружены и заказчику выставлен счет без требования предварительной оплаты |
| Хозяйственные операции зафиксированы не на тех счетах | Продажа филиалу отражена как продажа сторонним организациям, или сумма занесена на другой бухгалтерский счет |
| Записанные суммы не точны | Заказчику выставлен счет и записана неверная сумма продажи, так как отгруженное количество и количество на счете не совпадают и зафиксирована цена за единицу другого продукта |
| Учет хозяйственных операций не завершен | Данные о продажах в целом отражены на бухгалтерских счетах, но некоторые из них не отражены на соответствующих субсчетах дебиторской задолженности |
| Хозяйственные операции учтены не на тот период. | Отгрузка товара в январе (следующего года) записана как продажа, и предъявление счетов к оплате отнесено на декабрь. Отгрузка за декабрь записана как продажа в январе, и предъявление счетов к оплате отнесено на январь. |

Источником информации финансового учета являются только данные бухгалтерского учета и элементы системы налогообложения. Исходными данными управленческого учета служат также нормы расхода материальных ресурсов, технологические карты, результаты исследований рынка и др.

Результаты финансового учета (финансовая отчетность) представляется по установленным формам, результаты управленческого учета - по произвольной форме, удобной для внутренних пользователей.

Финансовая информация представляется в денежных измерителях, а в78

управленческом учете используются любые показатели, включая натуральные, трудовые, денежные.

Учет включает в себя контрольные процедуры проверки того, что полностью ли завершен учет данных операций и соответствует ли учет общепринятым бухгалтерским стандартам.

Примером может служить сличение итоговых данных индивидуальных счетов к получению с данными бухгалтерского счета с целью определить, все ли записи на бухгалтерском счете были отнесены на соответствующие субсчета заказчиков. Классификация подразумевает проверку правильности отнесения сумм на соответствующие счета и субсчета, а точность - проверка правильности сумм на этих счетах. Если конкретное направление контроля может быть отнесено на одно из вышеперечисленных видов, то, скорее всего оно относится к контролю системы учета предприятия. Периодизация предполагает контроль того, чтобы операции записывались в том периоде, в котором были совершены.

Это направление контроля тесно связано с проблемой реальности и полноты отражения операций после балансовой даты. Таким образом, на предприятии используют многочисленные процедуры контроля и учета. Все эти процедуры, так или иначе, направлены на предотвращение, выявление и исправленное ошибок и искажений информации семи основных видов, которые могут возникнуть в финансовых отчетах.

Таким образом, оценка и контроль выполнения стратегий для ОАО «ВАМИН Татарстан» является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целей организации.

Основными задачами контроля в ОАО «ВАМИН Татарстан» являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями Компании;

1. выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки Компании;
2. осуществление корректировки, если она необходима и возможна для Компании.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль ОАО «ВАМИН Татарстан» направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы.

Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация достижению поставленных целей Компании. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей ОАО «ВАМИН Татарстан».

**Заключение**

На основании изложенного в данной дипломной работе материала, можно сделать следующие выводы:

Актуальность темы дипломной работы заключена в том, что планирование - это опирающееся на определенное понимание реалий формирование образа будущего, и поэтому обязательная предпосылка воплощения поставленных целей, непременное условие позитивного продвижения в решении сложных задач. При соблюдении определенных правил планирование - наиболее длительная и потому наиболее сложная форма стратегического управления. Оно требует серьезных усилий для получения результата, многократно перекрывающего понесенные на его внедрение затраты. И, наоборот, при отсутствии планирования возможны ошибочные управленческие решения, чреватые потерями, невосполнимым деструктивным эффектом.

В ОАО «ВАМИН Татарстан» бизнес-планирование - основополагающая часть всего планирования в организации, начиная от постановки стратегических целей и заканчивая планированием и контролем исполнения квартальных месячных и декадных бюджетов. Данная процедура включает разработку и ежеквартальную корректировку бизнес-плана, который корректирует вариант реализации выбранной стратегии и играет роль инструмента среднесрочного планирования, ежеквартального контроля и оценки результатов достижения целевых установок.

Система стратегического планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» осуществляется финансовым отделом организации, с привлечением отделов: отдела экономического анализа и тарифной политики, бухгалтерии организации, отдела маркетинга, отдела кадров под руководством финансового директора предприятия.

Оценка и контроль выполнения стратегий для ОАО «ВАМИН Татарстан» является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целей организации.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей Компании.

Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей ОАО «ВАМИН Татарстан».

В системе планирования в ОАО «ВАМИН Татарстан» лежит функция разработки стратегической ориентации организации на базе анализа рынка и внутрифирменных ресурсов. В рамках этой системы определяется стратегический потенциал успеха, который необходимо задействовать в будущем. Система реализации в рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность.

Чтобы рассчитывать на успех, ОАО «ВАМИН Татарстан» должно трансформировать отвечающие рыночным шансам компетенции в рыночные конкурентные преимущества. В свою очередь эти преимущества приводят к успеху лишь в том случае, если они позитивно влияют на решения о закупках со стороны клиента. В результате образуются стратегические факторы успеха.

Технология внутрифирменного планирования ОАО «ВАМИН Татарстан» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;

- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;

1. детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
2. детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Составление плана деятельности ОАО «ВАМИН Татарстан» начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

1. плана производства и реализации продукции;
2. плана материально-технического обеспечения;
3. плана по кадрам и заработной плате;
4. перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
5. финансового плана.

Финансовая модель или, если говорить более точно, модель бюджетирования, представляет собой систему математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают взаимодействие переменных, характеризующих финансовую и операционную деятельность.

Стратегия развития ОАО «ВАМИН Татарстан» - это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы - значит определить общее направление ее деятельности. Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное - это еще не значит разработать стратегию.

Маркетинговая стратегия ОАО «ВАМИН Татарстан» представляет собой программу действий по изучению и обработке рынка организации. Система целей маркетинговой стратегии должна логически вытекать из основных стратегических целей и формировать свою особую маркетинговую ветвь общего дерева стратегических целей организации.

В настоящее время ОАО «ВАМИН Татарстан» занимает лидирующее положение среди других конкурентов.

Факторный анализ конкурентов показал, что деятельность ОАО «ВАМИН Татарстан» направлена на совершенствование старых и освоение новых методов производства молочной продукции, рациональное и эффективное использование имеющихся финансовых, технологических и кадровых ресурсов.

1. Важнейшее значение для ОАО «ВАМИН Татарстан», как в стратегическом планировании, так и в стратегическом менеджменте приобретает разработка базовых моделей управления стратегическим потенциалом организации.

При построении контура стратегического управления ОАО «ВАМИН Татарстан» учтены требования полноты, информативности и простоты модели, а также существенные предпосылки, определяющие взаимосвязи в модели.

2. Разработка новых продуктов (улучшение или модификация) для существующих рынков с использованием маркетинговых возможностей («текущий рынок - новый товар»).

Преимуществом данной стратегии для ОАО «ВАМИН Татарстан» являются:

- возможность использовать для создания главных конкурентных преимуществ и завоевание репутации традиционные способы действия и имеющиеся навыки;

1. оперативность реакции на потребности рынка;
2. низкий риск;
3. легкость управления процессом реализации.

Таким образом, комплексное изучение рынка ОАО «ВАМИН Татарстан» это определение возможностей реализации продукции предприятия; планирование ассортимента продукции и услуг; планирование рекламы и стимулирование сбыта. Для их осуществления ОАО «ВАМИН Татарстан» выбирает форму стратегии, которая связывает цели бизнеса и маркетинга, и знает, на что должно расходоваться время при планировании продвижения.

В ходе рассмотрения организации процесса бюджетирования выявлено, что бюджетный процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода. Это позволяет предприятию осуществлять строгий контроль финансовых ресурсов предприятия, что важно для выхода из финансового кризиса.

Оценен уровень развития бюджетирования на предприятии ОАО

«ВАМИН Татарстан». Установлено, что, как и в других российских предприятиях до сих пор бюджетное планирование остается слабым местом управления организацией. Несмотря на немаловажную работу, которая уже проделана в области бюджетирования, существует ряд еще недостаточно разработанных вопросов, над которыми в настоящее время работают специалисты ОАО «ВАМИН Татарстан».

К числу внутренних факторов, влияющих на составление бюджетов ОАО «ВАМИН Татарстан» следует отнести:

- дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел;

- убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - предпринимательский талант руководителей, интуиция и деловые связи;

- недостаточная квалификация служащих;

- негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой др.

Все исследования, проведенные в дипломной работе, обосновывают необходимость внедрения механизма бюджетного планирования в практику российских предприятий как универсального инструмента управления. Так как бюджетирование способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышении качества бизнес-процессов, и достижении стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

По результатам проведенной оценки финансового состояния на основе системы бюджетирования можно сделать вывод, что предприятия обладает финансовой устойчивостью, но из-за долгов покупателей продукции и прочих дебиторов, финансовое состояние предприятия, могло быть и более рентабельным. Предприятие направляет значительные денежные средства на развитие производства, покупку нового оборудования; работает с грамотными, знающими свое дело специалистами, ведет политику мотивации кадрового состава; разрабатывает принципиально новые системы оплаты труда рабочих и специалистов.

Предприятию нужно осуществлять планирование и контроль в двух основных экономических областях. Речь идет о прибыльности (рентабельности) его работы и финансовом положении. Поэтому бюджет (план) по прибыли и финансовый план (бюджет) являются центральными элементами внутрифирменного планирования.

На предприятии необходимо проводить планирование использование как основного, так и оборотного капитала. Важным фактором планирования использования оборотного капитала является планирование времени поступления дохода и расхода. Наличие оборотного капитала предприятия должно покрывать расходы со времени начала производства до оплаты продукта потребителем.

Планирование потребностей в основном капитале. По мере развития предприятия станки изнашиваются, изменяется технология, требуются новые здания, оборудование, компьютеры. Часто сроки приобретения основного капитала велики. Это означает, что важно включить финансовое планирование в процесс стратегического планирования предприятия.

Предприятию ОАО «ВАМИН Татарстан» нужно завоевать новые рынки и расширить производство продукта, оно должно позаботиться о потребности в капитале в процессе формирования долгосрочных планов по маркетингу и основных исследований по производственным методам.

Мы находимся в особо жестких условиях российской экономики, в которых некоторые рыночные законы действуют с точностью до наоборот, однако, с учетом того, что до перестройки наша страна в течение многих лет являлась ярким примером авторитарной директивно-плановой экономики, то процесс планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия и основных рыночных показателей имеет под собой многолетний опыт. С наступлением этапа реформ в нашем государстве изменились как методы планирования, так и его задачи.

Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности; - вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;

1. быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;
2. скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;

- повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Ожидаемые результаты после внедрения бюджетирования:

- внедрение процедур регулярного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета;

- обучение специалистов финансовых служб методикам финансового планирования и анализа;

1. составление годового бюджета предприятия;
2. улучшение управляемости компании за счет наделения полномочиями, установления ответственности менеджеров компании и совершенствования оргструктуры;

- улучшения финансовых показателей работы компании за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.

Таким образом, содержание проведенной работы выражается в достижении следующих, наиболее существенных, результатах исследования.

Во-первых, автором детализированы основные принципы построения эффективной системы внутрифирменного планирования, такие как использование «скользящего периода», построение рациональной финансовой структуры и обеспечение ясной целевой установки.

Во-вторых, выделены обязательные условия организации бюджетного процесса: наличие методологической и методической базы, существование системы управленческого учета как фильтро-релевантной информации для исходных показателей бюджета; обязательные составляющие организационной структуры на основе группировки по местам затрат и центрам ответственности; внедрение программной компоненты.

В-третьих, определены составляющие технологии составления сводного бюджетирования как видов и форм операционных бюджетов, разработки целевых показателей и порядка консолидации.

В-четвертых, выявлены и конкретизированы внутренние и внешние факторы, препятствующие полной реализации функций бюджетирования в ОАО «ВАМИН Татарстан».

В-пятых, автором предложен экономический механизм оценки показателей системы бюджетирования ОАО «ВАМИН Татарстан» с целью осуществления эффективного контроля за достижением оперативных и стратегических целей предприятия.

В-шестых, систематизирована совокупность внутренней отчетности на базе плановых и фактических данных, уточнены плановые показатели.

В-седьмых, обобщены параметры прогнозирования в целях корректировки показателей генерального (сводного) бюджета.

**Список использованных источников литературы**

1. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. - № 48, ст. 5369.

1. Устав ОАО «ВАМИН Татарстан»
2. Годовой отчёт ОАО «ВАМИН Татарстан» 2005-2006 г.г.
3. Бухгалтерский баланс ОАО «ВАМИН Татарстан» 2005-2006 г.г.
4. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: Пер. с англ. - 6-е изд. - М., 2005. - 542с.
5. Анисимов О. С. Организационное поведение - М: Экономика, 2004. - 466с.
6. Армстронг М.: Основы менеджмента; - Ростов на Дону, 2003. - 502 с.
7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.: Маркетинг; Москва, Экономика,2005
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 84с.

10. Балабанов Н.Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2003- - 110с.

11. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. - М.: Ника-Центр, 2004. - 58с.

12. Бородина Е.И. Финансы предприятий. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.-208с.

1З. Бочаров В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. - 39с.

14. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2004. -40 с

15. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. идоп.-М., 2005. -296с.

16. Воробьев П., Ф. Земеров Ф. Бюджетирование производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - №6. — с.112.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. - 50с.

18. Дроченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. // Финансовый директор. - 2005. - №5 - с.56.

19. Дружинин А.И. Фирма в условиях рынка: организация, планирование, мотивирование. - Ульяновск.: Ульян. Дом печати, 2003. - 104с.

20. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 48 с.

21. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 56с.

22. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. - М.: Дело и сервис, 2004. -78с.

23. Глушаков В. Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - Мн. «Экоперспектива», 2001 -167 с.

24. Катькало B.C. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к "стратегической теории фирмы" // Эконом, наука соврем. России. - 2004. - N 4. - С.83-94.

25. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во Проспект, 2005. - 64с.

26. Маркова В. Д., Кузнецова С. А.. Стратегический менеджмент. - М., 2006.-С. 47

27. Мокичев С. В. Стратегическое управление: Учебное пособие - Казань:Центр инновационных технологий, 2005 - 273 с.

28. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления - 2005. - N 6. - С.89-94.

29. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент: Учебник. - М..: Финансы, ЮНИТИ, 2005. - 58с.

30. Савина B.C. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности. - М.: Экономика, 2006. - 52с.

31. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. - Киев: Издательский дом «Максимум», 2005. - 56с.

32. Салтыкова Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. - 43с.

ЗЗ. Самочкин В.В. Калюкин А. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Тумашзавод»). // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №2. - с.89.

34. Самсонова Н.Ф. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2005.-95С.

35. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. - 2006. - №3. - с.23-42.

36. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. - М.: Изд-во «Перспектива», 2004. - 56с.

37. Управление предприятием и анализ его деятельности/Под ред. СЮ. Наумова. Изд-во саратовского университета, 2004. - 68с.

38. Фролов Д.И. Стратегическое управление и планирование на предприятии // Экономика и коммерция. Электрон, пром-сть. - 2005. - Вып.4. - С.3-20.

39. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 43с.

40. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. -М.: ИКЦ «Март»; Ростов-на-Дону: «Март», 2ОО6.-92с.

41. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. - М.: ИНФРА-М, 2005.-43с.

42. Словарь по экономике: Пер. с англ. / Под ред. П. А. Ватника. СПб., Экономическая школа. - 2005. - 560 с.

1. Анисимов О.С. О**р**ганизационное поведение – М: Экономика, 2004. – 406 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Балабанов Н.Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2003.- 110 [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник.- 2 изд., перераб.и доп. – М, 2005. – 296с. [↑](#footnote-ref-3)