

УДК 33:664(571.150)

ББК 65.305.735-231

**Внедрение системы бизнес-планирования
как инструмента управления предприятием
пищевой промышленности в условиях финансовой
неустойчивости: теоретические аспекты
и практические решения (на примере
ОАО «Барнаульский дрожжевой завод»)**

И.В. Матяш¹, А.В. Чудосай^{2,3}

¹ Барнаульский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Барнаул, Россия)

² ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» (Барнаул, Россия)

³ Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

**Introduction of Business Planning as a Method
of Food Industry Enterprise Management
in Financially Unsteady Environment: Theoretical
Aspects and Practical Solutions (The Case Study
of “OAO Barnaul Yeast Plant” Public Company)**

I.V. Matiash¹, A.V. Chudosay^{2,3}

¹ Barnaul branch of Financial University under the Government of the Russian Federation (Barnaul, Russia)

² OAO “Barnaul Yeast Plant” Public Company (Barnaul, Russia)

³ Altai State University (Barnaul, Russia)

Проблема продовольственной безопасности Российской Федерации становится все более острой, особенно в связи с введением против России зарубежных экономических санкций и направленности государственной политики на импортозамещение пищевых продуктов. В контексте с этим вопрос постановки бизнес-планирования на предприятиях пищевой промышленности как основы для принятия и оценки влияния тех или иных управленческих решений на дальнейшее развитие предприятия в условиях финансовой неустойчивости является актуальным. В статье рассмотрены теоретические и методические аспекты организации и функционирования системы бизнес-планирования. Изложен ряд практических решений по автоматизации сбора и обработки управленческой информации, отражены особенности предприятия биотехнологического сектора пищевой промышленности, оказывающие влияние на процесс планирования. Приведена схема разработки, анализа и контроля исполнения бизнес-плана на промышленном предприятии. Обоснована важность внедрения бизнес-плана для снижения степени финансовой неустойчивости организации. Особое внимание уделено результатив-

The problem of food security of the Russian Federation is becoming increasingly important, especially with the introduction of international economic sanctions against Russia and the state strategy of imported food substitution. In this regard, business planning at the food industry enterprises as the basis for making and evaluating the impact of certain management decisions on the further development of the enterprise in financially unsteady environment has become very important. The paper considers the theoretical and methodological aspects of the organization and functioning of business planning system. The paper provides a number of practical solutions for automated management information collecting and processing, considers the features of biotechnological production in the food industry, that affect the business planning. The author proposes controlling scheme (the set of development, analysis and monitoring of the business plan performance) at an enterprise. The importance of the business plan implementation for reducing the enterprise's financial instability level is determined. Special attention is paid to the effectiveness of business planning as an organization management tool.

ности бизнес-планирования как инструмента управления организаций.

Ключевые слова: бизнес-план, бизнес-процесс, финансовая неустойчивость, прогнозирование, контроллинг.

DOI 10.14258/izvasu(2015)2.1-23

Обеспечение стратегического управления компанией на сегодняшний день стало одной из наиболее важных проблем успешного развития отечественного бизнеса. Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бизнес-планирование.

Бизнес-планирование — коллективный процесс, позволяющий согласовать деятельность подразделений внутри организации и подчинить ее общей стратегической цели. Бизнес-план, охватывающий все стороны хозяйственной деятельности, включает плановые и отчетные (фактические) показатели. В нем отражены цели и задачи предприятия [1, с. 21]. На каждом предприятии может быть своя специфика бизнес-планирования, которая зависит от целей и объекта планирования. ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» выпускает хлебопекарные прессованные дрожжи, а также является поставщиком коммунальных услуг ряду жилых домов. В результате недостатков управленческой деятельности руководства, а также ряда внешних факторов произошла кратковременная остановка производственного процесса, что оказало негативное влияние на финансовое состояние завода. Производственным предприятиям по выпуску дрожжей присущ ряд особенностей, которые необходимо учитывать при постановке процесса бизнес-планирования:

- использование ряда дорогостоящих (как правило, импортных) ферментов и катализаторов обуславливает необходимость периодически формировать бизнес-план с определенным запасом денежных средств и временным лагом для их приобретения;
- конечный продукт — живая клетка, как следствие, достаточно узкий и специфичный рынок сбыта, более жесткие требования к таре и санитарии;
- относительно короткие сроки хранения готовой продукции, что приводит к цикличности ее выпуска при неполной загрузке производственных мощностей и затрудняет ее экспорт и реализацию за пределы региона;
- зависимость от урожая сахарной свеклы (субстрата) активности различных штаммов чистой

Key words: business plan, business process, financial instability, forecasting, controlling.

культуры дрожжей, в связи с чем необходимо своевременно регулировать затраты на приобретение обоих компонентов.

Выделяют четыре этапа постановки системы бизнес-планирования.

I. Стратегическое планирование. Заключается в формулировании топ-менеджерами своих бизнес-целей и стратегии организации. На данном этапе необходимо определить период, на который будет формироваться план. Исходя из особенностей производственного процесса с учетом логистических связей и сбыта было установлено, что наиболее оптимальный период бизнес-планирования составляет пять лет. При этом первые два года бизнес-план детализируется путем разбивки по месяцам, а по окончании первого года к плану добавляется еще один период — календарный год. Еще одной важной задачей стратегического планирования является утверждение организационной структуры предприятия. Здесь проводится ревизия оргструктуры и утверждение ее состава генеральным директором.

Для осуществления бизнес-планирования был сформирован центральный орган планирования — финансовый комитет, починяющийся совету директоров ОАО «Барнаульский дрожжевой завод».

II. Оптимизация бизнес-процессов. Обычно в результате оптимизации происходит реорганизация либо финансовой структуры предприятия, либо бизнес-процессов — реструктуризация и реинжиниринг соответственно. Формирование финансовой структуры позволяет установить ответственность за исполнение разделов бизнес-плана и контролировать источники возникновения доходов и расходов. В рамках данной работы из подразделений организации формируются центры финансовой ответственности (ЦФО). Далее создается справочник ЦФО с закреплением за каждым из них финансовой ответственности ответственного лица (см. табл.).

Основная задача ЦФО — выполнение своих производственных заданий в рамках установленных планом показателей. Кроме того, в результате принятых решений можно корректно определить перечень бизнес-процессов, подлежащих автоматизации, и план работ по автоматизации.

III. Техническое задание на создание формуляров для стратегического планирования, перенастройка программы 1С (при наличии потребности).

Справочник ЦФО

Наименование	Ответственный сотрудник	ФИО
Совет директоров	Председатель совета директоров	
Предприятие	Генеральный директор	
Производство прессованных дрожжей	Заведующий производством	
Техническая служба	Главный механик	
Склад	Начальник склада	
Технологическая служба и ОКК	Главный технолог	
Отдел снабжения	Начальник отдела снабжения	
Отдел маркетинга и сбыта: - выручка от реализации - расходы на продажу - аренда	Начальник отдела маркетинга и сбыта	
Бухгалтерия (отдел учета реализации): - доходы от сдачи имущества в аренду - расходы от сдачи имущества в аренду	Главный бухгалтер	
Отдел главного энергетика (отопление завода и жилых домов)	Главный энергетик	
Отдел главного механика (водоснабжение завода и жилых домов)	Главный механик	
Юридический отдел	Начальник юридического отдела	
Бухгалтерия и ФЭО	Генеральный директор	
Отдел персонала	Начальник отдела персонала	
Отдел информационных технологий	Начальник отдела информационных технологий	

Макеты формуляров бизнес-плана ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» выполнены в программе MS Excel. Во всех формулярах имеется защита ячеек, содержащих формулы, добавлена система макросов, позволяющая отследить взаимосвязку ряда ключевых показателей и в случае ошибки указать на нее.

IV. Разработка должностных инструкций и обучение пользователей. Основная задача (подготовка этапа опытной эксплуатации) — необходимо обучить пользователей работе с системой (а иногда и с ПК) и выдать им должностные инструкции.

Основная цель внедрения системы бизнес-планирования на ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» — улучшение финансового состояния предприятия путем налаживания финансовой дисциплины, систематизации доходов и затрат предприятия. Сформированный бизнес-план доводится до служб предприятия и требует своевременной корректировки с учетом макроэкономических параметров, например изменений цен на энергоносители, валютного курса (в случае наличия потребности в зарубежных товарах, работах, услугах). Соответствующие директивы доводятся до исполнителей финансовым комитетом, в который входят генеральный директор, финансовый директор, заместитель генерального

директора по производству и другие должностные лица, избранные советом директоров. Финансовый комитет вправе утверждать (отклонять) любые корректировки бизнес-плана.

Одной из особенностей построения системы бизнес-планирования на ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» является участие ответственных менеджеров каждой из служб предприятия не только в планировании, но и в прогнозировании (уточнении бизнес-плана на текущий год) и формировании фактических данных исполнения бизнес-плана, а также и их анализе. Для реализации этой задачи разработаны коды затрат, отражающие статьи затрат в программе 1С в разрезе счетов затрат. Для отражения своих затрат в бухгалтерском учете каждому ответственному менеджеру необходимо утвердить коды затрат в планово-экономическом отделе.

Процесс прогнозирования представляет собой сбор скорректированных данных по разделам бизнес-плана соответствующими службами. Для этого на общем сервере создан локальный диск, на котором размещены формуляры бизнес-плана в формате MS Excel в режиме общего доступа. Доступ к локальному диску имеют менеджеры, ответственные за соответствующие разделы бизнес-плана, и экономисты планового

отдела, консолидирующие данные в рамках процесса бизнес-планирования. При наличии изменений в прогнозе исполнения бизнес-плана менеджерами вносятся комментарии (причины отклонений) напротив соответствующих статей затрат.

Первоначально контроллинг в бизнес-плане осуществлялся следующим образом. Первичные документы с утвержденными кодами затрат передавались в бухгалтерию организации, где данные по издержкам распределялись по соответствующим счетам бухгалтерского учета в разрезе подразделений предприятия. В дальнейшем экономистами проводились выгрузки из программы 1С данных, которые вносились в формуляры бизнес-плана. Однако постепенно от такой схемы было решено отказаться ввиду относительной трудоемкости переноса фактических данных из программы 1С в соответствующий формуляр бизнес-плана.

На сегодняшний день контроль исполнения бизнес-плана несколько упрощен. Экономистом планового отдела во время утверждения затрат производится распределение последних по подразделениям организации согласно справке, предоставленной соответствующим менеджером, с занесением их в формуляр бизнес-плана. Комментарии по существенным (более 10%) отклонениям факта от бизнес-плана собираются службами с использованием вспомогательного формуляра «Комментарии» в режиме общего доступа. Анализ отклонений подвергаются различия между плановыми и фактическими данными не только в разрезе подразделений и предприятия в целом, но также между среднеотраслевыми данными.

Фактическое исполнение бизнес-плана является окончательным критерием успешности внедрения системы бизнес-планирования. Анализ план-фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки формуляров возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей. Особую актуальность контроль исполнения бизнес-плана приобретает в случае, если в компании наблюдаются кризисные тенденции. Важной составляющей контроля исполнения бизнес-плана является обратная связь — обмен данными о полученных результатах [2, с. 57]. Системы обратной связи позволили руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Так, выяснилось, что повышенные показатели затрат по запасным частям для технологического оборудования были обусловлены низким качеством последних, а рост дебиторской задолженности по ряду покупателей связан с их неудовлетворительным финансовым состоянием.

Система планирования ОАО «Барнаульский дрожжевой завод», представленная на рисунке, включает следующие взаимосвязанные формуляры:

- «Экономика» — стратегический план доходов и расходов предприятия, отражающий потребность в сырье и материалах, средствах на оплату труда, уплату налогов и сборов, транспортные и другие затраты в разрезе подразделений организации. Формуляр содержит данные по предполагаемой выручке от реализации продукции, работ и услуг, а также финансовый результат периода;
- «Производство» — содержит количественные показатели деятельности организации на период планирования;
- «HR» — формуляр, характеризующий потребности организации в прямых затратах на труд и содержащий ряд расчетных показателей его эффективности;
- «Инвестиционный план» — содержит данные по капитальным вложениям предприятия. На начальном этапе не заполнялся ввиду финансовой неустойчивости организации;
- «Кредитный план» — отражает наличие и степень привлечения кредитных ресурсов и иных заемных средств организацией. Содержит данные о стоимости кредитов и наличии задолженности по ним;
- «План движения платежных средств» — структура поступлений денежных средств от различных контрагентов, платежей, дебиторской и кредиторской задолженности, отсрочки платежей.

Для эффективной постановки бизнес-планирования и обеспечения оптимального соотношения «затраты — выгоды» создан собственный специализированный программный продукт, использующий возможности MS Excel. Данный продукт позволяет осуществлять верификацию взаимоувязки ряда общих показателей, отраженных в формулярах бизнес-плана. Такой подход дает возможность не только сэкономить достаточно денег и времени, но и сделать автоматизацию эффективной, так как в программу можно быстро и легко внести изменения.

Существенное значение в системе бизнес-планирования имеет факторный анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бизнес-плана и заложенных в них нормативов при их изменении. Соответствующий формуляр не является обязательным и заполняется только на этапе финансового оздоровления организации [3, с. 14].

Важной составляющей бизнес-планирования является внутренний аудит. Требование о создании комитета по внутреннему аудиту во многих странах стало частью правовой базы, регулирующей деятельность эмитентов ценных бумаг. Наличие эффективного внутреннего аудита в последние годы стало для инве-



Логическая схема разработки, исполнения и контроллинга бизнес-плана
ОАО «Барнаульский дрожжевой завод»

сторов одним из важнейших критериев надлежащего корпоративного менеджмента компании. При этом наличие или отсутствие внутреннего аудита в публичной компании рассматривается как важный фактор повышения эффективности управления [4, с. 118]. ОАО «Барнаульский дрожжевой завод» не располагал собственным комитетом по внутреннему аудиту. Поэтому решение о его создании было принято советом директоров в процессе постановки системы бизнес-планирования. Деятельность комитета позволила устранить ряд существенных нарушений методики ведения бухгалтерского учета и предоставления отчетности, оказывавших негативное влияние на оценку финансового состояния предприятия.

Бизнес-планирование — трудоемкий процесс, который предполагает участие многих специалистов, объединенных руководством и общей идеей. Оно требует определенных материальных и временных затрат. Именно поэтому многие руководители предпри-

ятий избегают разработки бизнес-плана, предпочитая осуществлять управление путем оперативного реагирования на возникающие ситуации. Существует мнение, что подготовка бизнес-плана не имеет особого смысла в быстро меняющейся обстановке, поскольку заложенные в нем показатели устаревают раньше начала своего воплощения. В то же время управленческий персонал организации в процессе бизнес-планирования обучается методологии системного взгляда на свой бизнес и умению согласовывать локальные цели и ограниченные ресурсы.

Бизнес-планирование отвечает на ряд вопросов, продолжающих оставаться актуальными для российского предпринимательства:

— прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности, финансовой состоятельности отдельных видов деятельности и продуктов, установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;

— определение наиболее приемлемых для дальнейшего развития предприятия бизнес-проектов, их экономическое обоснование, а также принятие решений об уровнях финансирования таких проектов из внутренних и внешних источников;

— анализ эффективности работы различных структурных единиц, контроль за правильностью решений, принимаемых руководителями структурных подразделений [5, с. 71].

В результате внедрения системы бизнес-планирования удалось достигнуть следующих результатов:

- налажена синхронность поступления и расходования денежных средств в целях поддержания объема, необходимого для исполнения платежных обязательств;
- оптимизирован ряд налоговых и иных отчислений в бюджет;
- ликвидирована часть неэффективных направлений амортизационной, снабженческой, сбытовой, ценовой политики организации;
- рост объема продаж более чем на 20% за 6 месяцев по сравнению с аналогичным периодом прошлого года;
- произведена реструктуризация части долговых обязательств предприятия путем изменения ус-

ловий и порядка погашения существующих заемных средств;

- привлечены дополнительные заемные средства для развития перспективного направления — производства сухих дрожжей;
- получены средства в рамках субсидирования предприятий топливно-энергетического комплекса, направленные на поддержание котельной и водно-насосной станции;
- сокращена величина дебиторской задолженности в рамках аналитической работы с планом поступления денежных средств и контроля его использования.

По результатам анализа исполнения бизнес-плана был разработан план корректирующих мероприятий с несколькими альтернативами. Важной составляющей плана мероприятий является календарный план, ведь между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежны некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной ее модели, которая всегда предполагает множественность решений.

Библиографический список

1. Ушаков И.И. Бизнес-план. — СПб., 2005.
2. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. — М., 1995.
3. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М., 2003.
4. Семенов В.И. Планирование и управление портфелем заказов в кризисных ситуациях // Планово-экономический отдел. — 2014. — №4.
5. Вишнякова А.Б. Совершенствование инструментария разработки стратегии развития промышленного предприятия // Вестник ОГУ. — 2008 — №5 (86).