

*ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ*

---

РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

Е. Н. АРТЕМОВА, О. Г. ВЛАДИМИРОВА

# ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

*Учебное пособие для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по направлению  
«Технология продукции и организация общественного питания»*



Москва  
Издательский центр «Академия»  
2011

УДК 351.758.3(075.9)  
ББК 65.431я75  
А861

Рецензент —  
президент Московской ассоциации кулинаров,  
директор Института кулинарного искусства и сервиса,  
Московского государственного университета технологий и управления  
*Т.Н. Шарова*

**Артемова Е.Н.**  
А861 Планирование на предприятиях ресторанного бизнеса :  
учеб. пособие / Е.Н.Артемова, О.Г.Владимирова. — М. : Изда-  
тельский центр «Академия», 2011. — 176 с. — (Ресторанный  
бизнес).

ISBN 978-5-7695-7414-6

Рассмотрены основные этапы планирования деятельности предпри-  
ятий ресторанного бизнеса, особенности планирования производства  
продукции и товарооборота, снабжения предприятий сырьем и товара-  
ми, издержек производства и обращения, валового дохода, прибыли и  
оборотных средств. Особое внимание уделено выбору и реализации  
бизнес-проекта, разработке и мониторингу бизнес-плана в ресторан-  
ном бизнесе с приведением конкретных примеров.

Учебное пособие предназначено для студентов учреждений высшего  
и среднего профессионального образования и для повышения квалифи-  
кации специалистов предприятий ресторанного бизнеса.

УДК 351.758.3(075.9)  
ББК 65.431я75

*Оригинал-макет данного издания является собственностью  
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом  
без согласия правообладателя запрещается*

© Артемова Е. Н., Владимирова О. Г., 2011  
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2011  
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2011

ISBN 978-5-7695-7414-6

Ресторанный бизнес связан с историей цивилизации так же, как туризм связан с географическими открытиями. Сейчас во всем мире функционируют миллионы крупных, средних и мелких ресторанов, из которых только в Париже насчитывается более 14 тыс., в Нью-Йорке — более 17 тыс. В Москве, по сведениям Московской гильдии рестораторов (МГР), сейчас около 2,4 тыс. ресторанов, что в 3—4 раза меньше, чем в Будапеште и Праге, и в 6—7 раз — чем в Париже, при сравнимых доходах и численности среднего класса.

Ресторанный бизнес в конце XX в. в России начинался с кооперативов. Домашняя кухня, которую они предложили, была огромным шагом вперед по сравнению с традиционным советским меню, хотя все делалось на малопрофессиональном кооператорском уровне. С появлением в Москве высококлассных отелей, входящих в международные гостиничные сети, появились дорогие рестораны с «высокой» кухней, прежде всего французской. Какое-то время они были главными гастрономическими центрами столицы, где можно было изысканно поесть и получить хороший сервис. Спрос на их услуги был огромный.

Большой ресторанный бизнес в Москве начал развиваться только в 1992 г. Сначала открылось несколько дорогих престижных ресторанов, рассчитанных на предпринимательскую и чиновничью элиту, которая постепенно начала перемещаться в новые заведения из гостиничных ресторанов. Спустя несколько лет новые рестораны стали появляться один за другим. Среди них по-прежнему преобладали элитные и дорогие, но рынок уже стал более разнообразным, и посетителей в ресторанах стало заметно больше. Сегодня московский ресторанный рынок все еще не насыщен.

Эксперименты в ресторанном бизнесе стали превращаться в планомерный поиск основных законов успеха в этом деле. Появление большого числа французских, итальянских, китайских и прочих ресторанов ознаменовало начало эпохи.

Рестораторы очень часто сравнивают свою профессию с профессией режиссера, а процесс создания ресторана — с созданием фильма, в котором помимо самой идеи есть еще много других не менее важных составляющих.

Во всем мире ресторанный бизнес считается очень рискованным. Даже при стабильном положении западной экономики выживает

только половина открывающихся там ресторанов. А в России после острого и продолжительного кризиса закрылось всего 10 % ресторанов, хотя, по некоторым оценкам, около 90 % заведений балансируют сегодня на грани самоокупаемости.

Основными причинами банкротства, по исследованиям американских специалистов ресторанного бизнеса, являются общая экономическая ситуация в стране (не подконтрольная ресторатору), потеря рынка сбыта и неплатежеспособность клиентуры, нехватка средств и неэффективное управление. По оценкам экспертов журнала «Ресторанный бизнес», рентабельность многих наиболее успешных заведений и в кризис достигает 100 %. Причем в ресторанном деле резкое сокращение спроса может оказаться фактором более важным, чем для других областей бизнеса. Проблема в том, что ресторанным бизнесом в России мало кто серьезно занимается. Лишь иностранные рестораторы следят за рынком, ведут жесткий учет, контролируют рентабельность блюд, выбирают поставщиков по экономическим соображениям, проводят маркетинговые мероприятия и др. По данным экспертов журнала «Ресторанный бизнес», только 30 % российских ресторанов оснащены компьютерной системой учета. Необходимо еще со студенческой скамьи будущим работникам ресторанного бизнеса прививать основы планирования.

Планирование — одна из составных частей управления предприятием, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, способов и средств его достижения.

Для квалифицированной работы в бизнесе и для получения инвестиций под конкретные проекты необходим бизнес-план.

Данное учебное пособие сфокусировано на планировании всех аспектов деятельности предприятий ресторанного бизнеса. Книга выгодно отличается от других изданий по этой тематике своей практической направленностью. Методические материалы дополнены примерами и задачами, в том числе бизнес-планирования — признанной во всем мире методологии предпринимательской деятельности, используемой в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве между странами и континентами.

### 1.1. Особенности ресторанного бизнеса

---

Общественное питание включает в себя коммерческие предприятия различных форм собственности, объединенные по характеру перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции, организации производства и форм обслуживания населения. В общественном питании функционируют различные типы предприятий: рестораны, кафе, столовые, бары, кафетерии и др.

Задачей общественного питания является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг.

Под *услугой общественного питания* понимается результат деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по удовлетворению потребностей населения (потребителя) в питании и проведении досуга.

Характерной особенностью ресторанного хозяйства является то, что оно связано со всеми фазами расширенного воспроизводства. Во-первых, в ресторане осуществляется производство пищевой продукции (цех является сферой производства). Во-вторых, в ресторане происходит обмен продукции общественного питания на деньги. Выполняя функцию обмена, ресторанное хозяйство является одним из звеньев обращения денег. В-третьих, происходит организация личного потребления (торговый зал — это сфера потребления). В-четвертых, в этой сфере осуществляется процесс распределения, так как часть продовольственных ресурсов распределяется по фондам.

*Процесс обслуживания в общественном питании* — совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуги при реализации кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, покупных товаров и организации досуга.

Объекты общественного питания предоставляют потребителям различных типов и категорий следующие услуги:

- питания;
- по изготовлению кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, других видов продукции;

- организации потребления и обслуживания;
- реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- организации досуга;
- информационно-консультативные;
- прочие.

**Услуги питания** — это услуги по изготовлению собственной продукции и созданию условий для ее реализации и потребления, а также продажи покупных товаров.

Услуги питания подразделяют в зависимости от типа и категории объекта общественного питания: ресторана, кафе, бара, закусочной, объекта быстрого обслуживания, столовой, буфета, кафетерия.

**Услуги по изготовлению кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, других видов продукции** включают в себя:

- изготовление блюд, кулинарной продукции, кондитерских и колбасных изделий, копченостей, солений, квашений по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на объектах общественного питания;
- изготовление булочных, кондитерских и колбасных изделий, блюд из сырья заказчика на предприятии при наличии документов, подтверждающих качество сырья;
- услуги повара, кондитера по изготовлению блюд, кулинарных, кондитерских и булочных изделий на дому.

**Услуги по организации потребления и обслуживания** включают в себя:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий;
- организацию питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий в зонах отдыха и др.;
- работу официанта по обслуживанию на дому;
- доставку кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий по заказам и обслуживание потребителей, в том числе в банкетном исполнении:
  - на рабочих местах и на дому;
  - в пути следования пассажирского транспорта (в купе, каюте, салоне самолета);
  - в номерах гостиниц;
- бронирование мест в зале объекта общественного питания;
- продажу талонов и абонементов на обслуживание скомплектованными рационами;
  - работу мойщицы посуды на дому;
  - доставку кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, напитков, оставшихся после обслуживания торжеств, на дом потребителю;
  - организацию рационального, комплексного и диетического питания.

**Услуги по реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий** включают в себя:

- реализацию кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, полуфабрикатов, солений, квашений, других видов продукции и покупных товаров через магазин и отделы кулинарии;

- реализацию кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий вне предприятия, в том числе комплектование наборов кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий в дорогу, в том числе туристам и другим категориям населения для самостоятельного приготовления кулинарной продукции;

- отпуск обедов на дом.

**Услуги по организации досуга** включают в себя:

- проведение концертов, программ варьете и видеопрограмм;

- музыкальное обслуживание;

- предоставление газет, журналов, настольных игр, бильярда.

**Информационно-консультативные услуги** включают в себя:

- консультации специалистов по изготовлению, оформлению блюд кулинарной продукции и кондитерских изделий, сервировке стола;

- консультации диетсестры по вопросам использования кулинарной продукции при различных видах заболеваний в диетических столовых;

- организацию обучения кулинарному и кондитерскому мастерству, сервировке столов.

**Прочие услуги общественного питания** включают в себя:

- прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря;

- предоставление принадлежностей для чистки обуви;

- продажу фирменных значков, цветов, сувениров, книг, газет, журналов;

- гарантированное хранение ценностей потребителя (верхней одежды, сумок);

- вызов такси по заказу потребителя;

- парковку личных автомашин на организованной стоянке объекта общественного питания;

- пользование телефонной связью.

От объема и качества услуг, предоставляемых объектом общественного питания, зависит его конкурентоспособность.

## **1.2. Сущность и этапы процесса планирования деятельности предприятий ресторанного бизнеса**

---

Ресторанный бизнес представляет собой одновременно и сложную социально-экономическую систему, и отрасль экономики. Как вид деятельности он подчиняется общим принципам и правилам планирования.

В экономической литературе встречается множество определенных процесса планирования. Согласно мнению маркетолога Г. Болта (1916 — 2008), **планирование** — продуманное определение и систематизация факторов, которые способствуют успешной деятельности предприятия, выявлению и постановке цели организации, выработке политики, методов, стратегии и тактики, необходимой для их достижения. Один из основателей административной школы управления Г. Эмерсон (1853 — 1931) и основатель научной организации труда Ф. Тейлор (1856 — 1915) определили сущность планирования как процесс, представляющий одновременно и предвидимый результат, и направление действий, этапы и методы, которым надо следовать.

**План** — это предвидимая и подготовленная на некоторый период времени программа социально-экономического развития объекта и всех его подразделений.

План должен быть осуществимым, жизнеспособным и гибким к внутренним и внешним изменениям производственной рыночной системы и ее окружения. Его необходимо непрерывно пересматривать под влиянием новых рыночных требований, вновь полученной нормативной информации, приобретения научных знаний и производственного опыта, появления новых проблем и выбора новых экономических целей.

**Планирование деятельности** — важнейшая функция менеджмента. В плане отражаются принятые управленческие решения, приводятся обоснованные расчеты объемов производства и реализации продукции, экономическая оценка затрат и ресурсов, конечных результатов производства.

Процесс планирования включает в себя три этапа.

**Этап 1. Анализ стратегических проблем.** На этом этапе следует провести анализ рынка, в условиях которого предприятие будет работать. Анализ должен быть двойственным, т. е. необходимо продумать позитивные моменты функционирования предприятия в данной рыночной среде, а также представить возможные негативные последствия этой деятельности.

В процессе развития предпринимательства наряду с решением одних проблем возникают другие. Появляются все новые и новые потребности и запросы покупателя, внедряются достижения научно-технического прогресса (НТП), повышается уровень развития производства, изменяется рынок и стратегия конкурентов, возникают финансовые сложности и др. Поэтому необходимо прогнозировать деятельность фирмы на срок от 1 до 5 лет, чтобы понять, сможет ли предприятие адаптироваться к рыночной среде. Если получен положительный ответ, то следует переходить ко второму этапу.

**Этап 2. Прогноз будущих условий деятельности и определение задач.** Взвешиваются внутренние возможности предприятия. Для этого необходимо составить перечень слабых и сильных сторон предприятия, учитывая предполагаемые изменения рыночной сре-



ды. Оценивая положительные и отрицательные стороны, можно выявить, какие цели достижимы. После этого тщательно корректируются поставленные задачи и остаются лишь те из них, которые на обозримый период времени являются разрешимыми и первостепенными по важности.

**Этап 3. Выбор оптимального варианта развития.** Определяются все материальные и организационные средства развития предприятия на основе составленных ранее плюсов и минусов. Особое внимание уделяется анализу трех важнейших показателей:

- месту покупателя в рыночной среде;
- принадлежности предприятия к хозяйственному сектору и отрасли;
- ассортиментной структуре производственных программ.

Этап 3 является самым сложным, так как включает в себя всю информацию, полученную на первых двух этапах, вмещает в себя анализ всех возможных аспектов функционирования предприятия и вырабатывает оптимальный вариант его развития.

Выбор оптимального варианта развития предприятия затрудняется из-за невозможности предугадать все изменения как на самом предприятии, так и внутри рыночной среды. В связи с ростом экономического риска и трудностями прогнозирования большинства рынков определить перспективы развития предприятий **методом экстраполяции**, т. е. предвидеть будущее на основе тенденций прошлого, сложно, поэтому необходима интуиция и опыт руководителя и менеджеров, ответственных за различные участки работ.

Этапы 1 и 2 требуют обычно привлечения дополнительных специалистов в области планирования и управления.

### 1.3. Принципы планирования

---

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Основатель классической школы управления А. Файоль (1841 — 1925) определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия, — это единство, непрерывность, гибкость, точность.

Один из основателей системного подхода в теории организации и управления Р. Акофф (1919 — 2009) гораздо позже обосновал еще один ключевой принцип планирования — принцип участия.

**Принцип единства** предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Понятие «система» означает:

- 1) существование совокупности элементов;
- 2) взаимосвязь между ними;
- 3) наличие единого направления развития элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели.

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на *горизонтальном уровне*, т.е. на уровне функциональных подразделений. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках *вертикального единства* подразделений, их интеграции.

Смысл **принципа непрерывности** заключен в том, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установления цикла, и разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность и следующими из этого выгодами.

**Принцип гибкости** заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат так называемые резервы, иначе называемые «надбавками безопасности».

**Принцип точности.** Всякий план должен быть составлен с возможно высокой степенью точности. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

**Принцип участия** означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции, т.е. этот процесс должен привлекать к себе всех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют *партиципативным*.

К принципам планирования можно также отнести вариантность, целенаправленность, научность.

**Вариантность** — рассмотрение возможных альтернатив развития для достижения поставленных целей.

**Целенаправленность** — разработка планов для достижения намеченных целей.

**Научность планирования** основана на изучении, использовании объективно действующих экономических законов. Предполагает научное обоснование принятого варианта развития.

## 1.4. Виды и типы планирования

---

По срокам исполнения планирования различают: оперативно-календарные, текущие, средне— и долгосрочные стратегические планы. Эти планы обеспечивают следующие типы и виды планирования.

**Перспективное планирование** предусматривает два вида планов: долгосрочный и среднесрочный.

**Долгосрочное планирование** составляет важную часть плановой работы на крупных предприятиях. Этот план предусматривает оценку текущих итогов и выявление проблем, после чего производится анализ возможностей предприятия в сопоставлении с достижениями конкурентов. Этот анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны предприятия. Затем осуществляется пересмотр философии предприятия. Философия и цели предприятия должны строиться в зависимости от изменения обстоятельств, а изменение обстоятельств дает информацию об окружающей среде, конкурентах, перспективах развития отрасли и др. Далее определяются цели и пробная базовая стратегия. Осуществляется прогнозирование в области ключевого достижения; выявляются резервы и рассматриваются стратегические вопросы. Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени — от 10 до 25 лет.

**Среднесрочное планирование** содержит в себе среднесрочные цели и директивы и включает в себя: среднесрочное планирование по проектам, план исследований и разработок, план подразделений, стратегию подразделений, планы по структуре, план по маркетингу и финансовый план. На основе этих документов разрабатываются планы по производству, производственным мощностям, труду и др. Среднесрочное планирование охватывает период от 3 до 5 лет.

**Текущее планирование (краткосрочное планирование)** предусматривает разработку годовых планов. Годовые планы разделяются на *квартальные* и *месячные*. Текущее планирование отражает реализацию выбранной стратегии на данный плановый год. Текущее планирование включает в себя разработку следующих важнейших разделов годового плана:

- программы маркетинга;
- планы производства и реализации продукции (планы товарооборота);
- рекламных мероприятий;
- материально-технического обеспечения (МТО);
- по труду и кадрам;
- сбыту;
- доходов;
- прибыли;
- издержек (смета затрат);

- финансовый;
- инвестиций, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).

Текущее планирование включает в себя особый вид планирования — *оперативное*, или *календарное, планирование*.

*Оперативные планы* — детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов.

Оперативные планы разрабатываются на достаточно короткие сроки (месяц, декаду, смену).

По функциям назначения выделяют: *производственные* планы (изготовление товарной продукции), *коммерческие* (сбыт готовой продукции) и материально-техническое обеспечение предприятия), *инвестиционные* и *планы технического развития производства, планы по труду, заработной плате, социальной поддержке персонала, финансовые* планы.

По уровням управления предприятием планы подразделяются на *общефирменные, цеховые, планы работ функциональных отделов и лабораторий, планы работ участков и бригад*.

По стадиям разработки планирование бывает *предварительным* и *окончательным*. На первом этапе разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу законов (внутренних или внешних нормативных актов).

По типам целей планирование может быть определено как *стратегическое*, или *нормативное, тактическое* и *оперативное*.

Приведенная классификация планов характерна главным образом для средних и крупных предприятий со сложным профилем продукции. Малые предприятия, как правило, ограничиваются разработкой оперативно-календарных и текущих планов. Даже средние по размерам однопрофильные предприятия не разрабатывают отдельно долгосрочных и стратегических планов. Горизонт планирования на малых предприятиях, как правило, не выходит за пределы среднесрочных планов.

Весь процесс планирования можно подразделить на две основные стадии:

- 1) разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование);
- 2) определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, тактическое планирование).

***Стратегическое планирование*** — процесс, в котором рациональный анализ сложившейся ситуации и будущих возможностей ведет к формулированию долгосрочных намерений, стратегий, целей, мероприятий с учетом возможных шансов и рисков.

Стратегическое планирование — связующее звено между основополагающей стратегией и краткосрочным, детальным, оперативным планированием.

Стратегическое планирование позволяет:

- получить представление о состоянии ресторанного бизнеса и уровне решения существующих проблем на конкретный момент времени;
- спроецировать на будущее современные тенденции в развитии ресторанного бизнеса в целом и отдельных его субъектов;
- наметить стратегические цели, к достижению которых должны стремиться субъекты управления;
- увязать поставленные цели с объемом и структурой всех видов ресурсов, требующихся для их достижения.

Стратегическое планирование рассчитано на длительный период. Однако в условиях современной российской действительности, характеризующейся высокой степенью неопределенности, стратегия основывается на среднесрочном планировании.

Ответственность за разработку стратегии несет, прежде всего, руководство предприятия, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджерам.

**Тактическое планирование** — принятие решения о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды.

**Оперативное планирование** подразумевает планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например, планирование производства, маркетинга и др. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета предприятия.

Выделяют два элемента оперативного планирования: план производственной деятельности и финансовый план.

*План производственной деятельности* включает в себя:

- план сбыта (реализации) продукции;
- производственную программу;
- план материально-технического обеспечения;
- план по персоналу;
- плановый расчет себестоимости продукции;
- план доходов.

В табл. 1.1 показан один из вариантов плана производственной деятельности.

На изменение спроса предприятие ресторанного бизнеса может реагировать путем сокращения планового периода и корректировки планов. Необходимо более оперативно учитывать возможности сбыта, наличие заказов, исходя из чего следует планировать объемы продаж, производства продукции, прибыль, затраты производства

Таблица 1.1. План производственной деятельности

Показатели	На год		I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
	План	Факт.	План	Факт.	План	Факт.	План	Факт.	План	Факт.
Ассортимент продукции (работ, услуг)										
Выручка от реализации продукции										
Себестоимость продукции										
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)										

и другие показатели. В отдельных случаях желательно участие заказчиков в разработке планов.

*Финансовый план* обеспечивает прозрачность финансово-экономического состояния предприятия ресторанного бизнеса для собственников, инвесторов, кредиторов и является основным элементом управления финансами.

Разработка финансового плана позволяет совместить интересы развития предприятия, наличие достаточного уровня финансовых ресурсов для осуществления функционирования, обеспечения платежеспособности.

Практика разработки оперативных планов предусматривает две схемы организации работ: по методу break-down («сверху вниз») и по методу build-up («снизу вверх»).

По методу «сверху вниз» работа по составлению планов начинается сверху, с общих целей и задач финансового плана. Затем эти задачи в более детализированной форме включаются в планы подразделений, которые разрабатывают конкретные планы действий и наличия ресурсов, необходимых для реализации финансовых задач.

При организации работ «снизу вверх» расчеты начинают выполнять с отдельных предпринимательских единиц, а затем сводят в единый финансовый план организации.

Все виды планов по доходам и затратам обобщаются в финансовом плане предприятия. Он содержит сведения о том, откуда и когда поступили денежные средства, на что они будут потрачены, как соотносится потребность в денежных ресурсах с имеющейся наличностью, каким будет финансовое положение предприятия на конец планового периода.

Финансовый план рекомендуется составлять на год с разбивкой по кварталам (согласно принятым стандартам формирования бухгалтерской отчетности в Российской Федерации), что может служить основой текущего финансового контроля.

Финансовый план состоит из следующих разделов:

- план доходов и расходов (табл. 1.2);
- план денежных поступлений и выплат (табл. 1.3);
- балансовый план;
- план по источникам и использованию денежных средств (табл. 1.4).

Таблица 1.2. План доходов и расходов предприятия

Обоснование	Наименование показателей	Приход, руб.	Расход, руб.
<b><i>I. Доход</i></b>			
План по прибыли и себестоимости	1. Выручка-нетто от реализации продукции (работ, услуг)		—
	2. НДС		—
Ведомость договорной цены п. 1 + п. 2	3. Выручка от реализации продукции (работ, услуг)		—
<b><i>II. Затраты</i></b>			
План по прибыли и себестоимости	4. Материальные затраты	—	
	5. Затраты на оплату труда	—	
	6. Отчисления на социальные нужды	—	
	7. Амортизация основных средств	—	
	8. Прочие затраты	—	
п. 4 + п. 5 + п. 6 + + п. 7 + п. 8	9. Итого все затраты	—	
<b><i>III. Финансовые результаты</i></b>			
п. 1 – п. 9	10. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)		—
	11. Прибыль от прочей реализации материальных ценностей, основных средств		—
п. 10 + п. 11	12. Прибыль от реализации 13. Доходы от внереализационных операций, расходы по внереализационным операциям		—

Обоснование	Наименование показателей	Приход, руб.	Расход, руб.
п. 13 + п. 14 – п. 15	14. Валовая прибыль		—
<b>IV. Налоги по финансовым результатам</b>			
пп. 16, 17, 18, 19 и 20	15. Расчет суммы налогов	—	
	16. Итого налоги по финансовым результатам	—	
	17. Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности предприятия		
	18. Льготы по прибыли		
	19. Налогооблагаемая прибыль		
	20. Налог на прибыль	—	
	21. Федеральный бюджет	—	
	22. Местный бюджет	—	
	23. Чистая нераспределенная прибыль		—

План денежных поступлений и выплат базируется на плане доходов и расходов, в котором отражаются реальные денежные поступления и выплаты.

Таблица 1.3. План денежных поступлений и выплат

Показатель	Январь	Февраль	...
1. Поступления от продаж			
2. Платежи, в том числе: оборудование; сырье и материалы; торговые издержки; реклама; зарботная плата; канцелярские принадлежности; аренда помещения; коммунальные услуги; налоги; выплата долгов, %			
3. Прирост денежной наличности			
4. Остаток на начало			
5. Остаток на конец периода			



Таблица 1.4. План по источникам и использованию денежных средств

Показатели	Сумма
1. Средства из разных источников: ссуда на недвижимость; срочная ссуда; собственные средства; чистая прибыль; амортизация <b>Итого</b>	
2. Использование средств: покупка оборудования; прирост запасов; погашение долгов <b>Итого</b>	
3. Чистый прирост оборотного капитала <b>Итого: (п. 2 + п. 3 = п. 1)</b>	

Балансовый план фиксирует состояние активов и пассивов предприятия на конец года. При его составлении используют планы доходов и расходов, денежных поступлений и выплат. Балансовый план представляет собой счета активов и пассивов, разность (сальдо) которых дает оценку собственной стоимости капитала.

**Активы** — имущество предприятия, обладающее определенной стоимостью. Активы подразделяются на *ликвидные*, образующие оборотный капитал, и *неликвидные* — основной капитал.

**Пассивы** — денежные обязательства предприятия перед кредиторами, источники образования средств.

**Собственный капитал** — разность между стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т.е. стоимость имущества предприятия за вычетом его обязательств.

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования.

В зависимости *от степени неопределенности плановой деятельности* системы планирования можно подразделить на два типа:

1) *детерминированные* — действующие в полностью предсказуемой среде и не имеющие недостатка в информации. Так, текущее планирование и планирование на уровне подразделений предприятия, например планирование производства, как правило, обладают высокой определенностью и мощностью в предвидении результатов;

2) *вероятностные (стохастические)* — предполагают недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Практически каждая экономическая организация, осуществляя общее планирование своей деятельности, сталкивается с неопределенностью результатов. Степень неопределенности может варьироваться в зависимости от уровня экономического развития, исторического периода и других факторов.

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие:

- планирование, основанное на системе жестких обязательств; такое планирование подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий. Примером этого вида планирования может быть планирование контракта с хорошо знакомым, проверенным партнером, когда изменить планы в состоянии только внезапные, форс-мажорные обстоятельства;

- планирование под личную ответственность; приемлемо для ситуации полной неопределенности. В этом случае менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя. Такой вид планирования в меньшей степени характерен для устойчивых, стабильных предприятий, имеющих опыт хозяйственной деятельности и сложную внутреннюю структуру, и в большей степени — для небольших, вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами;

- планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам; является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности фирмы, а с другой, учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

В зависимости *от временной ориентации идей* выделяют четыре типа планирования:

- реактивное (нацеленное только в прошлое);
- инактивное (приспосабливающееся только к настоящему);
- преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее);
- интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Основной метод *реактивного планирования* — генетический подход, при котором проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития: следует найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать — и проблема исчезнет.

Экономическая организация воспринимается сторонниками реактивного планирования как устойчивый, стабильный, хорошо налаженный механизм. Все происходящее в организации заранее известно. Управляться она должна сверху вниз при помощи личного

авторитета высшего руководителя и его «отцовского» отношения к подчиненным.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется «снизу вверх». Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует их и передает на следующий уровень и так далее — до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется.

Недостатки реактивного планирования заключаются в следующем:

- оно рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов, вследствие этого оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных частей целого, например, отдела маркетинга и отдела производства, называемый синергическим эффектом;

- планирование проводится без достаточного учета современных объективных обстоятельств и будущих изменений; не соблюдается принцип гибкости;

- реактивное планирование — это функция в основном только высшего руководства (не соблюдается принцип участия). Для участия в планировании приглашаются, как правило, люди, обладающие значительным опытом, чаще всего старшего поколения, возможности молодых сотрудников в определенной мере игнорируются;

- поскольку запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения, руководители нижестоящих подразделений стремятся завысить уровень своих запросов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты дефицитных экономических ресурсов, способствуют их неэффективному накоплению. Реактивное планирование снижает общую эффективность хозяйственной деятельности экономической организации.

Нужно отметить, что у реактивного планирования есть также и положительные черты. К достоинствам реактивного планирования относятся:

- постоянное обращение к истории, прошлому опыту, из которого можно многое почерпнуть;

- сильное ощущение преемственности, охраняющее от резких и необдуманных изменений;

- сохранение традиций, создающее чувство безопасности у работников предприятия.

При *инактивном планировании* не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Удовлетворение настоящим — отличительная черта инактивного планирования. Характерным для него является также представление

о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем, автоматически.

Недостатками и неактивного планирования являются:

- неспособность приспосабливаться к изменениям. Хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств; но и бюджетные организации выживают только в том случае, если материальное состояние общества велико и оно может обеспечить бюджет необходимыми финансовыми ресурсами. В современной экономике Российской Федерации бюджетные организации, применяющие неактивное планирование, обречены на вымирание;

- слабое использование творческого потенциала сотрудников фирмы, ограничение их служебной самостоятельности.

Достоинствами неактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

*Преактивное планирование* ориентировано в основном на будущие изменения. В противовес неактивистам преактивисты стремятся ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важной у преактивистов считается возможность угадать вероятные направления изменений, для того чтобы достичь своих целей; причем эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации.

Преактивное планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения. Преактивисты положительно относятся к технике и к научным, в том числе экономико-математическим, методам планирования. Планирование осуществляется «сверху вниз»: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий.

Недостатки преактивного планирования:

- слабое использование накопленного опыта;
- недостаточное внимание к повседневным нуждам организации;
- чрезмерное увлечение новыми методами исследований, когда к каждому методу относятся как к панацее.

Основным достоинством преактивного метода является адекватная оценка преактивистами внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования.

*Интерактивное планирование* обладает двумя основными чертами:

- 1) основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации;