

Методические рекомендации по определению эффективности планируемых (предлагаемых мероприятий)

Планирование как базовый элемент в управленческом цикле направлено на достижение цели функционирования предприятия: увеличение прибыли, повышение эффективности использования ресурсного потенциала; обеспечение финансовой устойчивости, платежеспособности и надежности работы предприятия, как в настоящем, так и в будущем. Этому будут способствовать увеличение оборота, ускорение оборачиваемости капитала, повышение производительности труда и другие факторы, которые в планах имеют количественную определенность. Любая идея, отражаемая в плане как перспектива развития предприятия должна быть экономически оправдана, что предполагает проведение расчёта экономического эффекта, соизмерение его с дополнительными затратами, с общими затратами и ресурсами. Расчёт эффекта требует знания взаимосвязей экономических показателей и методики их определения. Экономический эффект плана зависит от:

- предпринимательской направленности действий;
- взаимосвязи элементов и структур предпринимательской деятельности;
- обеспеченности плана ресурсами.

Экономический эффект измеряется обычно в абсолютных показателях (прирост выручки, прирост прибыли, сокращение затрат), а экономическая (коммерческая) эффективность в относительных показателях: эффект относится к дополнительным затратам, ресурсам, инвестициям.

Формирование условий успешной реализации планов и достижение высоких показателей в развитии предприятия зависит от степени обоснованности плановых показателей, а так же прогнозируемого эффекта. В зависимости от вида плана эффект и эффективность могут измеряться различными показателями. Основное правило определения эффекта: установление прямой зависимости между планируемыми действиями с

соответствующими показателями и результатом (например, совершенствование мотивации персонала может вести к росту производительности труда, которая приводит к условному высвобождению определенной численности работников, а это – к относительному сокращению расходов на оплату труда). При этом расчет эффективности проводится по комплексу показателей, отражающих различную степень результативности использования ресурсов и времени. Рассчитанные плановые показатели эффективности необходимо сравнить с аналогичными фактическими за отчетный (или ряд предыдущих) период (перечень показателей по различным направлениям деятельности приведен в приложении). Если по объективным причинам в следующем плановом году некоторые показатели снижаются, то необходимо предусмотреть меры по их повышению во 2-ом и последующих годах, что целесообразно отобразить в пояснительной записке к плану. Для этого разрабатывается достаточно конкретный и обоснованный комплекс мер с расчетами затрат и эффекта, обеспечивающего необходимые позитивные изменения в деятельности предприятия.

Для каждого плана целесообразно рассчитывать показатели эффективности, но это не значит, что сумма всех эффектов всех видов планов будет составлять общий эффект и эффективность, так как планы и их эффективность необходимо рассматривать в комплексе и их действенность может обеспечиваться при взаимоподдержке и взаимообусловленности отдельных планов. В соответствии с тем, что на предприятии обычно помимо общефирменных планов разрабатывается и ряд локальных планов-мероприятий, решающих ту или иную проблему, необходимо производить расчеты эффекта, как в целом по предприятию, так и по локальным планам (мероприятиям).

Типовыми подходами определения экономической эффективности локальных мероприятий (планов) являются:

1. Эффект (P1) от увеличения производственной мощности предприятия с учетом коэффициента её загрузки.

$$\Delta O_v = \text{прирост производственной мощности} \times \text{коэффициент загрузки}$$

прирост мощности \times объем выпуска на единицу мощности в год

объема выпуска
(в натур. единицах)

$$\Delta O_p = \Delta O_v \times \text{среднюю отпускную цену} \times K \text{ (коэффициент соотношение}$$

прирост объема реализации (в сумме) объема реализации в объеме выпуска

Эффект – прирост прибыли (ΔP_1) равен:

$$\text{I способ } \Delta P_1 = \Delta O_p \times R$$

прирост прибыли сложившаяся рентабельность продаж

$$\text{II способ } \Delta P_1 = P_p \times \Delta \Pi \times T_o - \Delta Z_1$$

эффект производственного рычага дополнительные затраты на прирост мощностей

T_o - темп прироста объема реализации (%)

P_p – прибыль отчетного года (руб.)

2. Эффект от повышения оборачиваемости мест в предприятиях общественного питания при изменении системы обслуживания, повышении привлекательности предприятия, проведении целенаправленной маркетинговой стратегии и т.д.

$$\Delta C = \text{число мест} \times \left[\text{обор. мест в план. периоде} - \text{обор. мест в отч. периоде} \right] \times \text{число дней работы предприятия в год}$$

прирост в год в торговом зале

Прирост оборота - $\Delta O_c = \Delta C \times \text{средняя стоимость одной покупки (в руб.)}$

$$\Delta O_3 = \Delta \Pi \times \text{средняя стоимость одной покупки (в руб.)}$$

Эффект (прирост прибыли) - ΔP_2 равен:

$$\Delta P_2 = \Delta O_c \times R; \text{ или}$$

$$\Delta P_2 = \frac{\Delta O_c \times 100}{O_o} \times \Delta \Pi \times P_p - \Delta Z_2 \text{ (дополнительные затраты на реализацию}$$

плановых мероприятий по повышению оборачиваемости мест).

ΔO_c – прирост оборота при увеличении загрузки зала (руб.)

O_o – оборот трудового зала в отчетном периоде (руб.)

3. Эффект от ускорения оборачиваемости капитала (за счет нормирования и управления товарными запасами, оптимизации дебиторской задолженности, нормирования и управления поставками малоценного инвентаря и др.)

$$\Delta K = o \times m$$

ΔK – сумма высвобождения из оборота средств (оборотных средств), в руб.

o – среднедневной оборот (выручка), в руб.

m – изменение оборачиваемости оборотных средств (в днях)

Эффект (P_4) будет равен:

$$\Delta P_4 = \frac{\Delta K \times r}{100}, \text{ где } r \text{ – ставка процента по кредитам (или депозиту), в \%.$$

4. Экономический эффект (ΔP_4) от роста производительности труда (за счёт роста фондовооружённости труда, лучшей организации труда, сокращения непроизводительного времени, сокращения текучести кадров и т.д.)

$$Z_j = \frac{O_2}{A_2} - \frac{O_2}{A_1}$$

Z_j – изменение численности работников (условное высвобождение численности работников), чел.

O_2 – плановый объём выручки (объема производства)

A_1 – выработка на 1 работника в отчётном периоде (тыс. руб. или ед. продукции/ чел.)

A_2 – плановая выработка 1 работника (тыс. руб. или ед. продукции/чел.)

Эффект будет равен:

$\Delta P_4 = Z \times$ средний объем затрат на 1 работника (в плановом периоде) –

- ΔZ (дополнительные затраты на мероприятия по росту производительности труда).

5. Экономический эффект (ΔO_5) от применения новых видов оборудования, информационных технологий и т.д. Определяется через рост фондовооруженности труда и соответственно производительности труда, повышение выпуска продукции на единицу мощности, повышения качества продукции.

Если это повлияло на рост фондовооруженности труда, то расчет осуществляется следующим образом:

$$\frac{\Delta \Phi_1}{\Phi_0} \times 1,1 = \Delta \text{ темп прироста производительности труда(\%);}$$

$\Delta \Phi_1$ – прирост фондовооруженности труда в плановом периоде по сравнению с отчетом (руб./на чел.);

Φ – фондовооруженность труда отчетного года;

1,1 – коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с фондовооруженностью (может уточняться в зависимости от специфики отрасли).

Далее производятся расчеты как в пункте 4 (Р4).

6. Экономический эффект (ΔP_6) от рекламных мероприятий (коммуникативная эффективность, торговая эффективность) определяется следующим образом.

$$I_{\text{ор}} = \text{прирост затрат на рекламу (в \%)} \times \text{коэффициент эластичности от затрат на рекламу} : 100$$

индекс прироста выручки от рекламы

$$\Delta O_p = I_{\text{ор}} \times O_{\text{ф}}$$

$$\Delta P_6 = \Delta O_p \times R - Z_p$$

ΔP_6 – прирост прибыли от рекламы (руб.)

$O_{\text{ф}}$ - фактический оборот (выручка) в отчетном периоде

ΔO_p - прирост выручки за счет увеличения расходов на рекламу, руб.

R- сложившийся уровень рентабельности продаж до рекламы (коэф.)

Z_p –затраты на рекламу, (руб.).

Возможно, и более правильно, определять прирост прибыли от рекламы с учетом производственного рычага (см. пункты 1 и 2)

7. Экономический эффект от снижения текучести кадров (снижение текучести кадров влияет на увеличение производительности труда, что в свою очередь влияет на увеличение выручки или объема производства).

$$\Delta O_7 = \frac{K_T \times 0,3 \times Z \times A}{100}, \text{ где}$$

ΔO_7 – увеличение объёма деятельности (выручки, производства товаров и услуг) за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров, руб.

K_T – снижение коэффициента текучести (%) за счет улучшения мотивации персонала, решение социальных проблем и других мер.

0,3 – среднее изменение производительности труда в зависимости от изменения коэффициента текучести кадров (1% текучести повышает или снижает производительность труда на 0,3%)

Z – численность работников в отчетном году (чел.).

A – производительность труда отчетного года руб/чел.

Эффект будет равен

$$\Delta P_7 = \Delta O_7 \times R - \Delta Z_k \text{ (дополнительные затраты на мероприятия)}$$

или

$$\Delta P_7 = \frac{\Delta O_k \times 100}{O} \times \mathcal{E}_n \times P_p - \Delta Z_k$$

Эти показатели эффекта по локальным мероприятиям сопоставляются с затратами на их проведение и определяется локальная эффективность проводимых (запланированных) мероприятий (эффект делится на дополнительные затраты или дополнительные ресурсы). Принимаются к реализации только те мероприятия, по которым эффективность выше, чем сложившийся аналогичный показатель в целом по предприятию в отчетном периоде.

Локальные показатели эффективности в системе принятия планов играют лишь поддерживающую роль, хотя включение локальных планов в

общую схему планирования и в комплексе планов зависит от того, какова их результативность.

Обобщающими показателями эффективности плановых решений могут быть:

а) показатели роста рентабельности активов (капитала) в плановом периоде по сравнению с отчетным (расчет приведен в приложении 2);

б) прирост экономической добавленной стоимости (ЭДС):

$ЭДС = 4П - З_k \times И_k : 100$, где:

4П – прибыль после уплаты налогов (руб.);

$З_k$ - средневзвешенные затраты на капитал (%);

$И_k$ – скорректированная величина инвестированного ресурса.

При этом, $З_k = g_c r_1 + g_z r_2$, где

g_c – доля собственного капитала в структуре пассивов;

r_1 – стоимость собственного капитала (принимается как ставка налога на прибыль);

g_z - доля заемного капитала долгосрочного характера в структуре капитала;

r_2 - стоимость заемного капитала долгосрочного характера.

Скорректированная величина инвестированных ресурсов определяется как:

$И_k = \text{Активы} - \text{текущие беспроцентные обязательства}$.

Если $ЭДС > 0$, то предприятие наращивает свою стоимость и оно находится в развитии, если $ЭДС < 0$, то происходит уменьшение стоимости предприятия («разрушение» стоимости). В последнем случае необходимо пересмотреть стратегию и тактику планов, а в последующем – управленческие действия по обеспечению роста капитализации предприятия.

Кроме того, могут быть и другие критерии эффективности, выбор которых будет зависеть от жизненного цикла предприятия, его стратегических целей, возможностей привлечения дополнительных ресурсов и других факторов.

Разработанные и обоснованные планы после их утверждения руководством предприятия (приказом руководителя, одобрение собранием акционеров, советом директоров) принимают характер директивных, т.е. обязательных к выполнению. Поэтому важным этапом планирования является организация реализации намеченных планов в установленные сроки и с заданными параметрами развития. Даже самые обоснованные и оптимальные планы могут оставаться лишь «на бумаге», если не будет сформирован адекватный, эффективный механизм их реализации.

В связи с тем, что планы различаются по временному горизонту, приоритетности, масштабности, инновационности целесообразно и механизм их реализации дифференцировать. В частности, бизнес-планы инвестиционного или предпринимательского проекта выделяются в самостоятельный блок управления: проект-менеджмент. Такой подход позволяет целенаправленно проводить управленческие действия по обеспечению достижения поставленных в бизнес-плане целей, «не размывая» их задания и мероприятия в других плановых документах. Зачастую мероприятия бизнес-планов или комплексных целевых программ имеют приоритетность в выделении ресурсов на их реализацию, находятся под более пристальным вниманием руководства предприятия (организации). Такая практика формирования команд для реализации наиболее важных проектов показала свою эффективность. Главная цель назначения команды проекта – обеспечить гарантированно выполнение всех работ в соответствии с планом реализации и бюджетом затрат и сформировать возможность проведения соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и затраты отклоняются от плана.

Для планов текущего и оперативного характера разрабатывается система мер по их реализации включающая:

- порядок и сроки доведения плановых заданий до исполнителей (плановые задания должны быть понятны исполнителю, реальны в выполнении, конкретны как по объемам, так и по срокам);

- систему контроля за ходом выполнения плановых заданий, включая сроки, частоту контрольных мероприятий, контролируемые показатели и их отражение в оперативной отчетности, определение ответственного лица за проведение контроля;

- ресурсное обеспечение реализации плановых заданий по номенклатуре, объемам, срокам, составление сетевых (или иных) графиков поставки материальных ресурсов, привлечения финансовых (кредитных) ресурсов, пополнение (переподготовка) кадров;

- мотивацию персонала и ответственность исполнителей за своевременное и качественное выполнение плановых заданий (в соответствии с этим возможна корректировка плана по труду и заработной плате на мероприятия стимулирующего характера);

- документооборот плановых и фактических показателей с учетом их сопоставимости и измеримости; документационное обеспечение доведения планов до исполнителей и установление документов по обратной связи: от исполнителя к контролеру – управленцу, обеспечивающему оперативную оценку выполнения плановых заданий и при необходимости – внесения в них корректирующих действий;

- оценка эффективности реализации плановых показателей с учетом ресурсоотдачи и затратоемкости достижения поставленных целей (система сопоставимости алгоритмов расчетов и оценочных показателей).

Эта система мер предваряет управленческие действия по организации реализации планов. Конкретные меры, включаемые в эту систему, необходимо задокументировать в виде приказа, положения или распоряжения, что позволяет целенаправленно и комплексно осуществлять управленческие действия по организации реализации планов.

При организации реализации планов помимо осуществления вышеназванных мер необходимо обратить внимание на:

- усиление контроля за своевременностью и эффективностью реализации плановых заданий;

- повышение значимости управления персоналом в достижении намеченных целей и плановых показателей;
- контроль за внешним окружением с последующими своевременными мерами по корректировке планов и управленческих действий;
- совершенствование системы премирования с учетом привязки её к получению конечных результатов.

При реализации планов, при необходимости перестраивается система управления предприятием:

- формируются группы проект–менеджмента;
- организуется управление по результатам (оценка, стимулирование, развитие);
- осуществляется управление по ситуации с учетом достижения запланированных показателей при изменяющихся внешних условиях хозяйственной деятельности предприятия.

Это вызывает необходимость адаптировать организационную структуру управления, стиль и методы управленческого поведения с учетом обеспечения реализации плановых заданий наиболее эффективным путем (применение принципов и методов контроллинга, матричной структуры управления и других).

Кроме того, необходимо использовать современные концепции менеджмента для обеспечения эффективного управления предприятием (управление временем и стремление сокращение потерь времени, ресурсов, денежных средств).

Необходимо отметить, что способ планирования в определенной мере оказывает определяющее воздействие на реализуемость планов. Поэтому при разработке планов, выработке оптимальных решений по их реализации необходимо участие как можно большего числа сотрудников, учет их мнений (без ущерба для оптимального развития предприятия), включение их в рабочие группы. Это позволяет при реализации планов тратить меньше времени и сил на разъяснение плановых идей, необходимость их

достижения. Особенно это важно в условиях кризиса, когда средства и возможности более, чем всегда, ограничены.

Современные подходы к организации реализации планов в условиях развитых информационных технологий позволяют выделить «стандарт-кост» и «директ-кост». «Стандарт-кост» в широком смысле подразумевает себестоимость, установленную заранее, а смысл системы заключается в том, чтобы учитывать потери и отклонения в прибыли предприятия за счет фиксации отклонения фактических затрат от нормативно установленных (стандартизированных). В соответствии с этим в плановых расчетах должны быть определены и жестко зафиксированы затраты материалов, сырья, рабочего времени, заработной платы и всех других расходов на изготовление и реализацию продукции или услуги.

Система «директ-кост» предполагает калькулирование и учет себестоимости только в части нерешенных затрат (производственная себестоимость), а отличии от «стандарт-кост», где в себестоимость включаются и контролируются все затраты (прямые и накладные). В системе «директ-кост» накладные расходы списываются на финансовые результаты. В соответствии с этим анализируются и контролируются такие показатели – результаты как маржинальный доход (сумма покрытия как разница между доходами и переменными расходами) и прибыль.

Характеристика относительных показателей эффективности предприятий сферы услуг

| Показатель | Содержание | Формула расчёта | Комментарий |
|--|---|--|--|
| Прибыльность продукции | Характеризует прибыль на 1 руб. выручки | Отношение прибыли от реализации товаров (услуг) к выручке от продаж | Характеризует эффективность продаж |
| Рентабельности продукции | Прибыль, полученная на 1 руб. затрат на производство и реализацию продукции (услуг) | Отношение суммы прибыли от реализации товаров (услуг) к затратам | Характеризует эффективность затрат на производство и реализацию |
| Рентабельности активов | Показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. активов | Отношение суммы прибыли от всех видов деятельности к среднегодовой стоимости активов | Характеризует эффективность использования имущества |
| Производительность труда | Объём выручки, приходящейся на 1 работника | Отношение выручки от продаж к среднегодовой численности работников | Характеризует количественную сторону эффективности использования трудовых ресурсов |
| Эффективность труда | Прибыль, приходящуюся на 1 руб. расходов на оплату труда | Отношение прибыли, полученной от всех видов деятельности к сумме расходов на оплату труда | Характеризует качественную сторону использования трудовых ресурсов |
| Эффективность ресурсного потенциала | Прибыль, приходящуюся на 1 руб. суммы активов и расходов на оплату труда | Отношение прибыли, полученной от всех видов деятельности, к сумме активов и расходов на оплату труда | Характеризует эффективность использования экономических ресурсов предприятия. |
| Уровень издержек | Доля затрат конечной цене продукции (услуг) | Отношение суммы издержек к выручке | Характеризует издержкоёмкость продукции (услуг) |

| Показатель | Содержание | Формула расчёта | Комментарий |
|---|---|---|--|
| Себестоимость единицы продукции (услуги) | Сумма ресурсов, приходящаяся на единицу продукции (услуги) | Отношение общей себестоимости производства и реализации продукции (услуги) к количеству реализованных единиц продукции и услуг | Характеризует ресурсоёмкость единицы продукции (услуги) |
| Фондовооружённость труда | Сумма основных средств, приходящаяся на 1 работника | Отношение среднегодовой стоимости основных средств (или активной части основных средств) к среднегодовой численности работников | Характеризует обеспеченность работников основными средствами (механизмами, оборудованием и т.д.) |
| Товарооборот в днях | Характеризует время обращения среднего товарного запаса Покупка → производство → продажа | Отношение среднего товарного запаса (по средней хронологической) к однодневному товарообороту по себестоимости (цене покупки) | Чем меньше число дней, тем эффективнее работает организация |
| Товарный запас в днях | Характеризует на какое число дней работы хватит товарного запаса | Отношение текущего товарного запаса на определённую дату (по цене покупки) к плановому однодневному обороту следующего периода | Может рассчитываться в целом и по товарным группам и при оценке сравнивается с нормативом |
| Срок окупаемости инвестиций | Характеризует за какой период времени инвестору может быть возвращена сумма вложений | Сумма инвестиций делится на среднегодовую плановую чистую прибыль проектного периода | Это критерий инвестиционной привлекательности проекта |
| Фактическая оборачиваемость одного места в торговом зале предприятия общественного питания | Характеризует среднее число посетителей на 1 место в день | $\frac{\text{однодневный оборот}}{\text{среднюю сумму 1 чека}} =$ $= \frac{\text{среднее число клиентов в день}}{\text{число мест в торговом зале}}$ | Показывает эффективность работы торгового зала предприятия общественного питания |

| Показатель | Содержание | Формула расчёта | Комментарий |
|---|---|---|--|
| Уровень заповняемости гостиницы | Показывает средний уровень загрузки номерного фонда средства размещения. | Число фактически человеко-дней проживания в гостинице (других средствах размещения) в год. | Эффективность использования номерного фонда гостиницы |
| | | Число койко-мест, представленных к реализации в год. | |
| Порог рентабельности (точка безубыточности, точка досамокупаемости) в предприятиях сферы услуг. | Показывает объем необходимой минимальной выручки (валовых доходов), которая обеспечивает «покрытие» затрат на осуществление хозяйственной деятельности (прибыль равна нулю) | Сумма условно-постоянных затрат делится на (1-уровень условно-переменных затрат) | Минимально-допустимый объем реализации продукции и услуг, обеспечивающий безубыточную (но не прибыльную) работу предприятия. |
| Запас финансовой прочности (в %) | Характеризует возможности снижения выручки (валовых доходов) в зоне прибыльности предприятия | Плановая выручка минус порог рентабельности и разделить эту разницу на плановый объем выручки и умножить на 100 | Показывает на сколько процентов может быть уменьшена выручка (доходы), но при этом предприятие может находиться в зоне прибыльности. |