

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ**

04.2.01 2 63588 -

На правах рукописи

Алиев Рамазан Ахмедович

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ В НОВОЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ
(на примере промышленных предприятий Дагестана)**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - промышленность)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидат экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук
профессор Максимцов М.М.

Москва – 2012

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты планирования деятельности предприятия	9
1.1 Роль планирования в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий.	9
1.2 Организация планирования в современном бизнесе	15
1.3 Проблемы внутрифирменного планирования.	25
1.4 Концептуальная модель планирования на предприятии в новой институциональной среде.....	31
Глава 2. Анализ компонентов потенциала планирования на промышленных предприятиях и оценка организации плановой работы	36
2.1 Потенциал планирования на предприятии и его компоненты	36
2.2 Методический инструментарий планирования на предприятии	43
2.2.1 Бизнес-планирование и бюджетирование на предприятии	53
2.2.1 Планирование деятельности с использованием системы сбалансированных показателей	64
2.2.2 Использование метода операционно-стоимостного анализа в планировании	72
2.3 Планирование реинжиниринга бизнес процессов на промышленных предприятиях Республики Дагестан.....	85
Глава 3. Совершенствование организационно-методического аппарата планирования и его нормативно-информационного обеспечения на промышленных предприятиях	108
3.1 Оценка эффективности планов деятельности через систему ключевых показателей эффективности	108
3.2. Совершенствование системы планирования на предприятиях	121
3.3. Информационное обеспечение планово-экономической деятельности.....	137
Заключение	155
Список использованных источников	161

Введение

Актуальность исследуемой проблемы. Планирование в системе управления предприятием играет ведущую роль. Это давно проверенная на практике в развитых странах аксиома. Однако в результате рыночных преобразований экономики России планирование как институт был практически ликвидирован на всех уровнях управления. Но жизнь показала, что это одна из стратегических ошибок реформирования. И сегодня вопрос о планировании остро встал на всех уровнях управления. Восстановление и развитие планирования на предприятиях происходит с различной степенью интенсивности. Формирование новых систем планирования зависит от многих факторов, которые оказывают влияние на уровень плановой работы. Первая группа факторов тяжелое финансовое состояние предприятия, низкая квалификация персонала, компьютерная неграмотность работников, неэффективные системы мотивации – отрицательное влияние. Вторая противоположная группа факторов заинтересованность руководства, инновационность персонала, эффективная маркетинговая деятельность – положительное влияние. Зависимость качества планов предприятий от множества факторов доказывает сложность выбора оптимального направления развития планирования. Более того, опыт работы предприятий показывает, что изменения, касающиеся только технологии планирования, наблюдавшиеся в ходе реформирования экономики в России, могут только снизить расхождения плановых и фактических значений показателей, что конечно актуально в условиях нестабильности внешней среды. Изменения только в области технологии плановых расчетов позволяют лишь незначительно повысить «авторитет» плановой работы в глазах руководителей предприятий, который был утрачен в виду неспособности последней выработать качественные планы в условиях меняющейся среды переходной экономики. Необходимо использовать принципиально новые подходы к внутрифирменному планированию. Одновременно существенные возможности для повышения эффективности планирования дает использование мирового

опыта плановой работы на предприятиях в развитых странах. Однако для внедрения современных технологий планирования отечественным предприятиям необходимо создать условия для его осуществления изменение организационной структуры управления, внедрение управленческого учета, компьютеризация управления и производства, повышение квалификации работников, занимающихся планированием. Таким образом, важнейшей проблемой развития планирования является сложность организационных преобразований в системе управления отечественных промышленных предприятий. Высокая научная и практическая востребованность глубокого исследования проблем организации планирования на предприятиях предопределила выбор темы диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Вопросам планирования посвящено большое количество научных трудов. Основной вклад в формирование теоретико-методологических подходов к планированию, адекватному рыночным условиям, принадлежит зарубежным ученым, это Файоль А., Ансофф И., Кинг У., Клиланд Д., Томпсон А. А., А. Д. Стрикленд, Саати Т., Керне К., Тьетар Р.А., Хан Д., Акофф Р. Л., Мескон М. Среди отечественных ученых, рассматривающих в своих трудах подходы к содержанию планирования необходимо выделить Кузьменко А.М., Колчину Н.В., Грязнова Е.С., Виханского О.С., Платова В. Я. И др. Важная роль планирования в деятельности предприятия и необходимость комплексного подхода, использующегося учеными для решения проблем современного управления, предопределяют высокую результативность рассмотрения работ по бюджетированию в качестве возможного подхода к решению многих проблем планирования. Рассмотрение вопросов планирования достаточно широким кругом ученых свидетельствует о востребованности его результатов в управлении предприятием. Между тем многие задачи, решение которых необходимо для поиска и осуществления направлений совершенствования планирования на предприятиях, остаются нерешенными. До сих пор отсутствует единство во взглядах на содержание предметов планирования,

оптимальный состав планов предприятия. Остаются открытыми вопросы определения эффективности планирования и качества планов. Неоднозначно решается задача системного представления планирования. Практически остаются без внимания вопросы проведения оценки состояния системы планирования на предприятии. Рассмотрение планирования в тесной взаимосвязи с другими подсистемами управления предприятием не позволило до сих пор выделить и систематизировать факторы, влияющие на его состояние. Недооценка в научных исследованиях многими авторами таких важных моментов планирования как регламентация, информатизация, кадровое и информационное обеспечение существенно сужает спектр возможных направлений совершенствования планирования в рыночных условиях.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и практических рекомендаций по формированию системы планирования на промышленных предприятиях и ее комплексном обеспечении.

В соответствии с этим были поставлены следующие задачи:

обосновать и уточнить теоретические основы планирования на предприятиях в условиях новой институциональной среды;

систематизировать принципы планирования в новой институциональной среде и разработать концептуальную модель планирования на предприятии;

определить комплекс условий на предприятии, позволяющих разрабатывать качественные планы, отслеживать их выполнение и своевременно корректировать;

разработать методические подходы для оценки состояния планирования на предприятиях;

предложить комплекс документов, позволяющий совершенствовать организационно-методический аппарат планирования и его нормативно-информационное обеспечение на промышленных предприятиях.

Объектом исследования определены промышленные предприятия Республики Дагестан, функционирующие в условиях новой институциональной среды.

Предметом исследования является система планирования на предприятиях, рассматриваемая в методическом, нормативном, организационном, кадровом, информационном, программно-техническом и финансовом аспектах.

Методологическую и теоретическую основу составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам внутрифирменного планирования, финансового менеджмента, бюджетирования, корпоративного управления, стратегического менеджмента. В качестве методологической основы работы использовались общенаучные принципы системного подхода, методы научной абстракции, индукции и дедукции, математической статистики.

Информационную базу исследования составили законодательные акты РФ, нормативные и правовые акты исполнительной власти субъектов Федерации. В работе использованы материалы Федеральной службы государственной статистики, официальные статистические данные, первичные данные предприятий. Основу исследования составили результаты анкетирования участников планирования рассматриваемых предприятий. При раскрытии темы диссертации использовались наработки специалистов-практиков в области бюджетирования и экспертного исследования, опыт планирования ряда промышленных предприятий. Обработка результатов анкетирования проводилась с использованием специализированного программного обеспечения.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в расширении теоретических и методических подходов к системе планирования на промышленном предприятии в новой институциональной среде, обосновании ее комплексного обеспечения и приоритетных направлений развития. Основные результаты, отражающие новизну, состоят в следующем:

- на основе обобщения и критической оценки теоретических положений по планированию разработана концептуальная модель планирования, отличительной особенностью которой является то, что, во-первых она

показывает взаимосвязь элементов системы планирования (механизм планирования, процесс планирования, средства, обеспечивающие процесс планирования), уровней планирования (стратегический, тактический, оперативный) и объектов планирования (ресурсы, процессы, подразделения), во-вторых, строится на обязательной интеграции систем стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетного планирования, состав показателей которых выбирается предприятием самостоятельно;

- систематизированы ключевые условия разработки качественных планов предприятия, включающие: методическое, нормативное, организационное, кадровое, информационное, программно-техническое и финансовое обеспечение планирования, которые в свою очередь, следует рассматривать как элементы предложенного автором понятия «потенциал планирования»;

- обоснован методический подход к оценке состояния планирования на предприятиях, включающий оценку качества стратегического, тактического и оперативного планирования, оценку состояния потенциала планирования и оценку реализации на предприятии принципов планирования на основе предложенной автором системы индикаторов;

- на основе модели планирования сформирован механизм оценки состояния планирования на предприятии, как сложной организационной системы, состояние которой можно оценить по ряду критериев (экономической эффективности, уровню производственной структуры, уровню инвестиционной деятельности);

- разработаны методические рекомендации, позволяющие совершенствовать организационно-методический аппарат планирования и его нормативно-информационное обеспечение на промышленных предприятиях, в части нормативного обеспечения – даны рекомендации по внесению изменений в существующий на предприятиях состав норм и нормативов.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные теоретические выводы и разработанные методические подходы к оценке состояния планирования на предприятиях, а также методические

рекомендации, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть использованы региональными и местными органами управления, а также отраслевыми ассоциациями для разработки методических рекомендаций по организации планирования. Основные теоретические и практические положения диссертации могут быть также использованы предприятиями в процессе организации планирования, выборе необходимого программного обеспечения и регламентирующей документации. Разработанные в диссертации теоретические положения и практические результаты нашли применение в учебном процессе при обучении студентов по специальности «Менеджмент организации» при преподавании дисциплин «Основы менеджмента», «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование», «Инновационный менеджмент».

Апробация и внедрение результатов исследования. Научные и практические результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на теоретических семинарах аспирантов кафедры менеджмента ВЗФЭИ, научно – практических конференциях в 2008-2011гг: научной конференции «Российское общество в условиях глобального кризиса» (М., МАБиУ, 2009); научной конференции «Российское общество: проблемы и поиск путей развития в 21 веке» (М., МАБиУ, 2010).

Основные положения диссертации опубликованы в научных работах. По теме диссертации опубликовано 7 научных работ, в том числе 3 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа, объёмом 171 страниц, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 143 наименования.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Роль планирования в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий.

Современная экономика представляет собой сложнейший хозяйственный организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса и объединяемых единым понятием - рынок.

Усложнение рыночной ситуации, производственных, сбытовых и других бизнес процессов делает более сложным управление предприятием, планирование его деятельности. В условиях ужесточения конкурентной борьбы и резкого ограничения внешних ресурсов возрастает роль планирования в повышении конкурентоспособности предприятия и повышении эффективности его функционирования. Переход к рынку означает для предприятий не только изменение условий и методов хозяйствования, но и постоянный поиск своего места в экономике, постоянное совершенствование, в ходе которого: возникают и развиваются новые организационно-экономические и организационно-экономические формы предприятий (АО, холдинги, ФПГ, концерны, стратегические альянсы и т.д.); формируются и совершенствуются отношения между государством и предприятиями (налоговый кодекс, выход на внешние рынки и т.д.); складываются новые хозяйственные связи с поставщиками сырья (контрактная основа, вертикальная интеграция и другие).

Естественно предположить, что все изменения на предприятии направлены на повышение их конкурентоспособности как хозяйствующих субъектов. Конкурентоспособность предприятия – это сохранение или увеличение объемов продаж при сохранении или увеличении доходов и капитала.

Общие методы управления конкурентоспособностью включают соответственно: планирование; организации работ по его обеспечению; координации и контроля за уровнем выполнения. При этом в рамках

проводимого исследования необходимо отметить, что в условиях рынка роль планирования повышается многократно. Исследование авторов¹ показывает, что управленческие решения, принятые на ранних стадиях жизненного цикла управленческих объектов, на последующих стадиях многократно тиражируются. Например, результаты НИР могут использоваться в нескольких проектах. По проекту, в свою очередь, могут быть изготовлены или построены несколько объектов в течение нескольких лет. Ошибки маркетологов, например, по прогнозированию объема рынка принесут в дальнейшем непоправимый ущерб на стадии производства, т.к. увеличение объема рынка по прогнозу приведет к расточительному перепроизводству, а снижение объема рынка приведет, в конечном счете, к его потере.

Укрупненную динамику потерь на последующих стадиях жизненного цикла объектов от некачественного решения на первых стадиях можно представить в виде следующей пропорции: 1:10:100:1000, где «1» - единица валюты, сэкономленная на первой стадии за счет «экономии» на моделировании, прогнозировании с применением научных подходов; 10 - потери на стадии НИОКР; 100 - потери на стадии производства; 1000 - потери в сфере потребления.

При этом стоит отметить, что в условиях рыночной экономики устойчивость и успех любого хозяйствующего субъекта может обеспечить только эффективное планирование его экономической деятельности. Как отмечает Гизов С.В.² планирование функционирует в таких сферах, как планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений. Планирование, как центральное звено управления, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

¹ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, И.П. Павлова; Под ред. Проф. Н.В. Колчиной - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2003.- 413 с.

² Гизов С.В. Финансовые планы предприятия. Минск: Высшая школа, 2007. – 643 с.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

Планирование на предприятии - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов с целью повышения конкурентоспособности и охвата большего сегмента рынка.

При этом как отмечает Грязнов Е.С.³ методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Следует отметить, что процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

1) формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

2) обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

3) планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

4) определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

5) проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

³ Грязнов Е.С. Финансовый менеджмент - М.: Дон, 2008. – 361 с.

В изучении экономического поведения производителей и потребителей находят свое применение два взаимосвязанных метода научных исследований. Первый называется индуктивным и предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов. Второй - дедуктивный, или гипотетический, он означает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается. В рыночном планировании дедукция и индукция - не противостоящие, а взаимодополняющие методы экономических исследований, которые являются ориентиром при сборе и систематизации эмпирических данных. Следовательно, современные экономическая теория и научные методы исследования, прежде всего анализ и синтез, служат фундаментом планирования на предприятии и перспективного прогнозирования развития предприятий⁴.

Таким образом, необходимо сделать вывод о том, что планирование на предприятиях тесно связано с экономическими целями и действиями и естественно со многими задачами повышения конкурентоспособности организации. При этом конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических целей и целей повышения конкурентоспособности и продвижения. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов стратегии планирования на предприятии. Следовательно, следующим шагом дискуссионных исследований является рассмотрение стратегий планирования деятельности организации, как основы определения и достижения целей предприятия.

Управление конкурентоспособностью организации начинается с выработки стратегии организации, поскольку стратегия бизнеса – это комплекс

⁴ Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления, 1999, N 3.- с. 73

решений менеджмента, связанных с распределением всегда ограниченных ресурсов, нацеленных на создание конкурентных преимуществ.

Бизнес-планирование, помимо решения тактических задач предприятия позволяет успешно решать стратегические задачи, вне зависимости от того идет речь о действующем предприятии, или о вновь создаваемом. В современной практике менеджмента принято говорить о пяти функциях технологий бизнес-планирования в организации:

Первая функция связана с возможностью использования бизнес-планирования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности;

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы;

Третья функция бизнес-планирования позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, в силу ограниченности собственных инвестиционных ресурсов у предприятий.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, то есть каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в данных областях.

1.2 Организация планирования в современном бизнесе

В хозяйственной практике современного бизнеса общепризнано выделяются две основные системы или вида рыночного планирования: технико-экономические и оперативно-производственные. Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.⁵ В рамках проводимого исследования необходимо подчеркнуть, что система планов на предприятии может быть систематизирована по таким основным классификационным признакам как⁶:

1) по содержанию следует выделить: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;

⁵ Миронова А.В. Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях Вестник МГТУ, 2006 г. №4, - с.647-650

⁶ Кобец Е. А. Планирование на предприятии Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 433 с.

2) по уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают такие виды, как корпоративное и заводское - на высшем уровне управления. На среднем уровне применяется цеховая система планирования, на нижнем - производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;

3) по методам обоснования находят применение системы рыночного, индикативного и административного или централизованного планирования;

4) по времени охвата планирование бывает краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1-3 лет) и долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);

5) по сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;

6) по стадиям разработок планирование бывает предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательным;

7) по степени точности планирование бывает уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;

8) по типам целей планирование может быть оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.

При этом необходимо отметить, что:

1) тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции);

2) стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов;

3) нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или

фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.

В зарубежной науке и практике в планировании будущего корпорации принято выделять четыре основных вида ориентации или технологии составления планов. По классификации Р.Л. Акоффа⁷, планирование бывает:

1) реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие фирмы лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию;

⁷ Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002.

2) инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные организации ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях, бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий (фирм). Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий;

3) преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм). В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода;

4) интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со

временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия (фирмы) нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

По мнению Кузьменко А.М.⁸ содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т.п.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов или стадий, основное назначение которых состоит в следующем⁹:

1) формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия или фирмы;

2) обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

⁸ Кузьменко А.М. Методика и технология расчета финансового плана на основе динамической модели М.: МАКС-Пресс, 2002. – 245 с.

⁹ Глумаков В.Н., Максимцев М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.

3) планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

4) определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

5) проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Приведенный порядок планирования широко распространен в современном бизнесе. При этом технология планирования содержит три основных этапа практической деятельности¹⁰:

1) составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;

2) организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;

3) контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов стратегий предприятия. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и

¹⁰ Лаврухина Н.В. Финансы предприятий. – М.: МЭСИ, 2004, - С. 67 - 75.

вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем¹¹. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

1) принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

2) принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

3) принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

4) принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

5) принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью,

¹¹ Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник. 6-е изд. - М.: Дело, 2004.

которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

При этом необходимо отметить, что в современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют общеэкономические принципы:

1) принцип комплексности. На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений, как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия;

2) принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами;

3) принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

4) принцип пропорциональности, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия;

5) принцип научности, т.е. учет последних достижений науки и техники;

6) принцип детализации, т.е. степени глубины планирования;

7) принцип простоты и ясности, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Как показало исследование, многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л Акоффом¹² новом методе интерактивного планирования.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный¹³. В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие. Далее в рамках проводимого исследования приведем характеристику наиболее распространенных в современном бизнесе методов¹⁴:

1) расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи,

¹² Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002.

¹³ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 1997.

¹⁴ Платов В. Я. Современные управленческие технологии. - М.: Дело, 2006.

анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов;

2) экспериментальный метод - это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов;

3) отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

При этом необходимо отметить, что в процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организация планирования в современном бизнесе предполагает то, что:

1) основными факторами сокращения длительности процессов планирования и стратегического развития являются:

- упрощение кинематической схемы (структуры) продукции;
- упрощение и совершенствование технологических процессов;
- унификация и стандартизация составных частей продукции, элементов технологических процессов, оснастки, организации производства;
- углубление поддетальной, технологической и функциональной специализации;
- сокращение удельного веса механически обрабатываемых деталей;
- анализ и соблюдение принципа рациональной организации производственных процессов, автоматизации учета времени, контрольных и транспортно-складских операций;
- сокращение времени естественных процессов; сокращение межоперационных перерывов;
- увеличение удельного веса технически обоснованных норм и нормативов и др.

2) Рациональность организации производственных процессов при планировании следует анализировать по степени соблюдения принципов: параллельности, непрерывности, прямоточности, ритмичности и др.

3) Основными факторами развития системы планирования предприятия являются: регулярное изучение достижений в области проектирования и развития производственных структур; оптимизация количества и размеров производственных подразделений предприятия; обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями; обеспечение конструктивной однородности выпускаемой продукции: рациональное планирование подразделений и генерального плана предприятия; повышение уровня автоматизации производства и др.

Следовательно, правильный выбор вида, содержания и технологии внутрифирменного планирования на российских предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок. Поэтому следующим этапом проведения исследования становится выявление проблемы внутрифирменного планирования в современном бизнесе.

1.3 Проблемы внутрифирменного планирования

Планирование деятельности стало в настоящее время экономической основой свободных рыночных отношений отдельных людей и целых трудовых коллективов, малых и крупных предприятий, всех хозяйствующих субъектов и экономических объектов с различными формами собственности.

Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение наибольшего дохода, огромное значение приобретает внутрифирменное планирование. В ходе планирования экономической деятельности каждого

предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, именно это и предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов¹⁵.

При комплексном подходе к процессу планирования деятельности предприятий остро выявляется проблема формирования и развития кадрового потенциала в области планирования и разработки плановых решений. Разработка планов требует привлечения специалистов различных квалификаций: экономистов, менеджеров, маркетологов, специалистов по рекламе и разработке прогнозов и других. В свою очередь, квалифицированные специалисты требуют и назначения им соответствующей заработной платы. Но не все руководители осознают реальную необходимость наличия в штате предприятия соответствующих специалистов и, тем более, не все руководители готовы их труд достойно оплачивать. По их мнению, с вопросами планирования без проблем могут справиться представители высшего звена управления, при эпизодическом привлечении к разработке планов других сотрудников предприятия. Анализ показал, что вовлеченность управленческого персонала среднего звена в процесс планирования довольно низкая, центр тяжести в данном случае смещен в сторону высшего менеджмента. Однако следует отметить у них слабые навыки в области планирования, и это касается не только лиц, занимающихся вопросами планирования, но и непосредственно самих руководителей. Это объясняется, прежде всего, тем, что некоторые из руководителей не имеют экономического образования, иные относительно молоды и не имеют практического опыта плановой работы. Кроме того, они недостаточно знакомы с опытом планирования, накопленным в России и за рубежом.

¹⁵ Пашанин И. Стратегическое видение и миссия компании. - <http://company.itcam.ru>

Отсутствие элементов налогового планирования в практике многих предприятий объясняется, прежде всего, недостаточным уровнем систематизации знаний в области налогового планирования, отсутствием рекомендованных к применению отраслевых методик расчета налогового бремени налогоплательщика. Необходимо отметить отсутствие комплексных методик оценки влияния налогов на финансовые результаты деятельности предприятий, которые позволили бы выделить совокупность налогов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность конкретной компании, не разработаны эффективные методики определения оптимальной плановой величины налоговых отчислений. Между тем, подобные методики могли бы дать ориентиры для оценки возможности управления налоговыми обязательствами предприятия.

Вопросы налогового планирования являются актуальными на современном этапе деятельности компаний, так как практически все они заинтересованы в минимизации налоговых платежей, но снижать их следует законным способом в целях исключения конфликтных ситуаций в отношениях с налоговыми органами. Разрешение этих ситуаций может быть и не в пользу предприятий, что повлечет за собой увеличение размера налоговых обязательств за счет начисления штрафных санкций за нарушение налогового законодательства. Избежать этого должно помочь налоговое планирование¹⁶.

Расчет различных показателей, касающихся налоговых платежей, проводится на предприятиях, но одни это делают уже по фактическим данным, другие же, просчитав налоговые платежи на перспективу, не оформляют их в виде планового задания, а тем более мероприятий, направленных на оптимизацию их величины¹⁷.

Необходимо также отметить, что на некоторых предприятиях отсутствуют и другие документально оформленные плановые задания. Даже в

¹⁶ Стратегии бизнеса. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.: Справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЭКО, 1998.

¹⁷ Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. - М.: Наука, 1990.

тех случаях, когда плановые задания представлены в виде плановых документов, они не сведены в единый документ в виде плана стратегического развития предприятия.

Далее необходимо отметить то, что на большинстве предприятий отсутствуют отделы, непосредственно занимающиеся планированием деятельности. Функции планирования вменены в обязанности отдельным специалистам, непосредственно работающим в других отделах (производственном, экономическом, сметно-договорном) и службах (финансовой и др.). При этом отсутствует четкая система взаимодействия лиц, ответственных за те или иные аспекты плановой работы на предприятии.

При разработке внутрифирменных планов деятельности на предприятиях недостаточно реализуется принцип системности. Важность системного подхода проявляется в разработке оптимальных плановых решений, на успешную реализацию которых влияют многие факторы внешней и внутренней среды. В условиях их динамичности внутрифирменное планирование выступает как средство преодоления неопределенности среды, в которой функционирует предприятие. При этом как отмечает Куриленко В.С.¹⁸ системный подход предполагает объединение усилий всех звеньев (структурных подразделений) предприятия при разработке эффективных производственно-экономических планов.

Можно сделать вывод о том, что на многих отечественных предприятиях планирование не представляет комплексной системы, обеспечивающей сбалансированность всей стратегической и оперативно - производственной деятельности объектов планирования.

При этом необходимо в рамках проводимого исследования отметить то, что в настоящее время на предприятиях наблюдается преобладание краткосрочных планов над долгосрочными, до минимума сокращен период планирования. Кроме того, можно отметить в качестве недостатка

¹⁸ Куриленко В.С. Экономическая динамика и эффективность капитальных вложений. - М.: Джеймс, 2010. - 331с.

действующих систем планирования отсутствие объективно необходимой связи между стратегическим и тактическим планированием. Отсутствие таковой объясняется специалистами высокой степенью неопределенности и агрессивности внешней среды функционирования многих предприятий.

В рамках проводимого исследования необходимо учесть, что эффективность процесса внутрифирменного планирования снижается и в результате отсутствия на предприятиях постоянно разрабатываемых новых стратегий развития, реализация которых должна способствовать повышению конкурентоспособности предприятий.

Таким образом, можно сделать следующие выводы исходя из проведенного исследования:

1) в большинстве случаев в исследуемых фирмах отсутствуют документально оформленные плановые задания, представленные в виде плана стратегического развития предприятия, недостаточно прорабатываются и вопросы социального развития коллективов, отсутствуют разделы налогового планирования;

2) отсутствие или ограниченность маркетинговых исследований приводит к тому, что компании сталкиваются с невозможностью обеспечить эффективную загрузку имеющихся производственных мощностей и рационально организовать сбытовую деятельность, что приводит к существенному снижению конкурентоспособности.

Выявленные в процессе анализа недостатки в организации плановой работы на предприятиях могут быть сведены в табл. 1.

Таблица 1

Недостатки организации плановой работы на предприятиях

№ п./п.	Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
1	Отсутствие специализированных отделов, занимающихся планированием	Недооценка роли планирования в деятельности предприятия в современных условиях. Отсутствие квалифицированных специалистов, способных осуществлять на предприятиях плановую работу
2	При разработке планов не учитывается принцип	Предприятие в процессе планирования не рассматривается в тесной взаимосвязи с внешней

№ п./п.	Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
	системности	средой функционирования
3	Преобладание краткосрочных планов над долгосрочными	Руководители считают невозможным планирование деятельности предприятий на более отдаленную перспективу ввиду неопределенности внешней среды
4	Низкая эффективность плановой работы	Низкая квалификация плановиков предприятия, недостаток средств
5	Недостаточная проработка стратегических аспектов деятельности предприятий, отсутствие экономически обоснованных, документально оформленных стратегий развития предприятия	Отсутствие комплексной программы стратегического развития предприятия
6	Слабые навыки в области внутрифирменного планирования, либо их отсутствие у непосредственного руководителя предприятия и (или) у лиц, занимающихся плановой работой	Отсутствие практического опыта в области планирования, недостаточное знакомство с передовым зарубежным и отечественным опытом внутрифирменного планирования
7	Отсутствие документального оформления плановых заданий	Недооценка роли планирования в условиях рынка. Несоблюдение основных этапов процесса планирования в силу отсутствия на предприятии соответствующего механизма планирования
8	Слабая проработка социальных вопросов в плановых документах	Недостаток средств, непонимание сути внутрифирменного планирования в условиях рынка руководителями предприятий
9	Отсутствие четкой системы взаимодействия лиц, занимающихся разработкой планов	Отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования
10	Отсутствие комплексного анализа исходной плановой информации Слабый учет результатов анализа и прогнозирования	Непонимание важности информации в системе внутрифирменного планирования. Отсутствие квалифицированных аналитиков и разработчиков прогнозов
11	Недостаточность или полное отсутствие маркетинговых исследований при сборе необходимой в процессе планирования информации	Отсутствие специалистов-маркетологов, недооценка значимости маркетинговых исследований в повышении реальности разрабатываемых планов
12	Полностью отсутствуют элементы налогового планирования	Отсутствует эффективная методика определения оптимальной плановой величины налоговых отчислений
13	Отсутствует четкость в определении функций и задач	Нет разработанных стратегических программ развития предприятия, вследствие чего процесс

№ п./п.	Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
	плановых служб	внутрифирменного планирования сведен к минимуму

Таким образом, проведенный выше анализ и полученные на его основе выводы позволяют определить главную причину неудовлетворительной организации планирования на предприятиях - это отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования. Следовательно, для устранения выявленной причины необходимо, используя теоретические аспекты методологии планирования, а также объективные предпосылки, исследовать инструменты и механизм планирования на предприятиях с учетом отраслевой особенности их деятельности.

1.4. Концептуальная модель планирования на предприятиях в новой институциональной среде.

Формирование новой концепции планирования связано с изменением условий хозяйствования отечественных предприятий, как следствие процесса трансформации экономики России в 90-е гг. Либерализация отечественной экономики заложила в основу функционирования предприятий принципиально новые, в отличие от административно-хозяйственной системы, задачи. Ликвидация в 90-е гг. основных институтов директивной экономики, таких как Госплан, Госснаб, Госкомцен ознаменовала собой новый этап в развитии планирования в России. Характерными свойствами данного этапа стала необходимость решения на уровне предприятия ранее незнакомых им вопросов, таких как самостоятельный поиск рынков сбыта, поставщиков ресурсов, поиск эффективных инструментов конкурентной борьбы, формирование стратегии и тактики развития предприятия, обеспечение мобильности предприятия при изменении конъюнктуры рынков продукции и ресурсов.

Принципиальным вопросом в новых условиях является вопрос о соотношении директивного и индикативного планирования в управлении. Исследование показало, что директивность в планировании, несмотря на отказ от административно-командной системы управления, должна обязательно при-

существовать в управлении предприятием. Обязательное исполнение поставленных целей и задач на предприятии является главным условием реализации выбранного направления своего развития. Однако директивность не должна противопоставляться гибкости планирования, гибкость предполагает оперативную корректировку на основании информации об изменениях во внешней среде ранее поставленных в плане целей и задач. В диссертации обосновывается, что на уровне предприятия планирование не может быть индикативным, в противном случае пропорции развития предприятия, заложенные в стратегических показателях предприятия, будут отклоняться от желаемого состояния. Именно такое соотношение гибкости и директивности должно присутствовать в условиях рынка во внутрифирменном планировании.

В ходе диссертационного исследования было выявлено, что важнейшей проблемой развития планирования в России применительно к отдельному предприятию является отсутствие научно обоснованной и успешно зарекомендовавшей себя на практике модели планирования, хотя есть реальная возможность использования методологии, созданной бывшим Госпланом для расчета отдельных показателей при разработке планов предприятия. Существует также возможность использования зарубежного опыта планирования, поскольку в результате реформирования экономики России отечественные предприятия получили доступ к использованию методик планирования, широко используемых в странах с развитой рыночной экономикой (бизнес-планирование, стратегическое планирование, бюджетирование). Кроме того, при организации планирования на отечественных предприятиях доступным является использование современных инструментов и технологий управления (сбалансированная система показателей, реинжиниринг бизнес-процессов, логистика). Однако их использование требует существенной реструктуризации деятельности предприятия, к проведению которой многие из них не готовы в связи с отсутствием собственных финансовых ресурсов и высококвалифицированных специалистов.

Общая схема планирования достаточно широко описана в тематической литературе. Логика движения от стратегических целей к производственной программе, а затем – к планам обеспечения, затрат и денежных потоков, универсальна практически для всех предприятий (Рисунок 1).

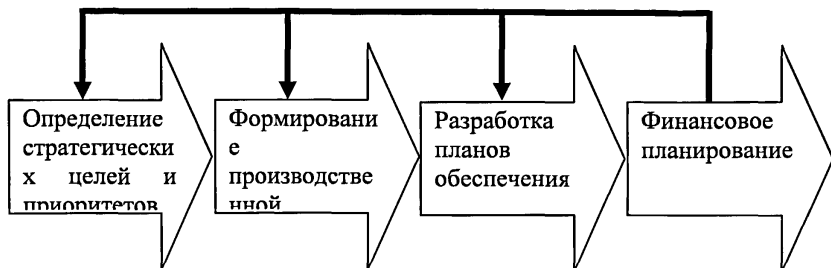


Рис. 1 Общая схема планирования

Необходимо отметить, что составление производственной и финансовой программ образует цикл, призванный оптимизировать конечный экономический эффект. Точно оценить этот эффект позволяет экономическая модель, расширенная до включения управленческих и коммерческих расходов.

В диссертационной работе разработана концептуальная модель планирования (рис 2.). В основе модели лежит идея о том, что качество планов предприятия есть результат взаимодействия элементов системы планирования (работники, занимающиеся планированием, механизм планирования, процесс планирования и средства, обеспечивающие процесс планирования), полноты охвата всех объектов планирования (ресурсы, процессы и подразделения) и степени структуризации целей и задач развития предприятия по уровням управления в рамках стратегического, тактического и оперативного планирования).

Реализация данной концептуальной модели обеспечит рост эффективности производства при обязательном системном планировании на предприятии, основанном на использовании следующих его видов: стратегического планирования (необходимо для формирования приоритетов деятельности и обеспечения сбалансированного развития предприятия); бизнес-планирования (используется, во-первых, для разработки комплексного

плана деятельности предприятия, характеризующего эффективность принятой стратегии, и, во-вторых, для выявления экономической эффективности инвестиционных проектов); бюджетного планирования (используется для разработки плановых показателей на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия, поскольку позволяет создать механизм реализации принятой стратегии).

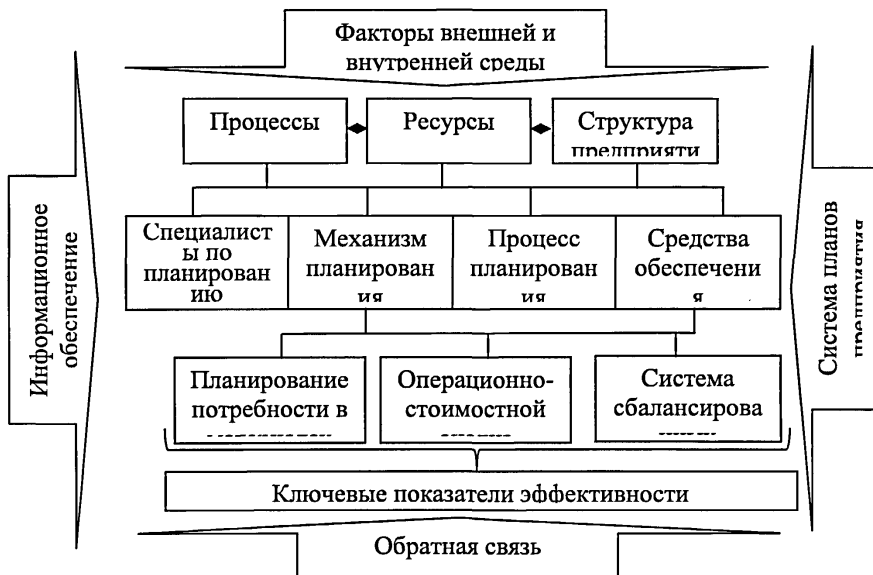


Рис. 2 Концептуальная модель системы планирования на предприятии

Данная модель планирования, на наш взгляд, является наиболее наглядной, поскольку взаимосвязь указанных компонентов можно легко проследить. Причем, также можно понять механизм преобразования информации различного характера в конкретный план. Каждая из выделенных подсистем планирования имеет следующую логику функционирования. Для планирования конкретного предмета на предприятии необходима информация о его развитии, как в прошлом, так и в будущем. Данная информация является входом соответствующей подсистемы планирования. В результате взаимодействия элементов системы планирования данная информация

трансформируется в соответствующий плановый документ, план конкретного предмета планирования. А поскольку каждый предмет планирования является взаимосвязанным со всем, что происходит на предприятии, то его планирование, в целях обеспечения принципа комплексности, должно происходить в следующих аспектах: ресурсы, процессы и структурные подразделения. Изучение организационных аспектов системы планирования на предприятии позволяет уяснить, как она функционирует.

На основе обобщения и критической оценки теоретических положений по планированию разработана концептуальная модель планирования, отличительной особенностью которой является то, что, во-первых она показывает взаимосвязь элементов системы планирования (механизм планирования, процесс планирования, средства, обеспечивающие процесс планирования), уровней планирования (стратегический, тактический, оперативный) и объектов планирования (ресурсы, процессы, подразделения), во-вторых, строится на обязательной интеграции систем стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетного планирования, состав показателей которых выбирается предприятием самостоятельно.

Глава 2 АНАЛИЗ КОМПОНЕНТОВ ПОТЕНЦИАЛА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНОВОЙ РАБОТЫ

2.1 Потенциал планирования на предприятии и его компоненты

Предложенная концептуальная модель системы планирования позволила в ходе диссертационного исследования сформировать авторское видение условий разработки качественных планов. Реализация комплексного подхода к формированию системы планирования отдельного предприятия зависит от потенциала планирования.

В диссертации вводится понятие «потенциал планирования», которое органично вписывается в иерархию компонентов потенциала современного промышленного предприятия. Под потенциалом планирования предприятия следует понимать его способность разрабатывать качественные планы, отслеживать их выполнение и своевременно осуществлять корректировку плановых и оценочных показателей. Представляется, что реализация и развитие потенциала планирования промышленного предприятия позволяют более полно использовать и развивать его экономический потенциал в целом. Кроме того, реализация и развитие потенциала планирования дает возможность повышать эффективность производства. Устанавливая в планах оптимальные (с позиции ситуации на рынке) цели и задачи по всем сферам своей деятельности, предприятие, достигая их, тем самым обеспечивает необходимый уровень эффективности производства. В свете того, что эффективность производства является одним из факторов конкурентоспособности предприятия, а экономический потенциал предприятия определяется как ее внутренний фактор, то можно с полной уверенностью сказать, что реализация и развитие потенциала планирования способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. В качестве элементов потенциала планирования необходимо выделить информационное, кадровое, организационное, методическое, нормативное программно-техническое и финансовое обеспечение. Содержание и взаимосвязь элементов потенциала планирования представлены на рис. 3.



Рис. 3 Содержание и взаимосвязь элементов потенциала планирования

При комплексном подходе к процессу планирования деятельности предприятий в качестве важного компонента потенциала планирования рассматривается формирование и развитие кадрового потенциала в области планирования и разработки плановых решений. Разработка планов требует привлечения специалистов различных квалификаций: экономистов, менеджеров, маркетологов, специалистов по рекламе и разработке прогнозов и других. В свою очередь, квалифицированные специалисты требуют и назначения им соответствующей заработной платы. Большое значение имеет практический опыт плановой работы и знание принципов, методов и инструментов планирования, используемых за рубежом.

Организационное обеспечение планирования предполагает наличие специальных отделов, непосредственно занимающихся планированием

деятельности. Функции планирования не могут быть вменены в обязанности отдельным специалистам, непосредственно работающим в других отделах (производственном, экономическом, сметно-договорном) и службах (финансовой и др.). Необходима четкая система взаимодействия лиц, ответственных за те или иные аспекты плановой работы на предприятии, разработка должностных инструкции участников планирования и положений о подразделениях и службах предприятия, организации структурных единиц, которые бы занимались стратегическим развитием предприятия, координировали бы процесс планирования и нормирования на предприятии.

В части методического обеспечения плановой деятельности все три составляющих (требования к методикам анализа и планирования, источники методического обеспечения, формализация методического обеспечения и порядок его обновления) имеют непосредственное влияние на результативность планирования на предприятии. В диссертации обосновано, что улучшению методического обеспечения будет способствовать обоснование перечня, последовательности и содержания этапов процесса планирования, основой для обоснования которых может стать состав плановых документов. В частности, в качестве этапов процесса планирования для предприятий выделены:

- разработка целей предприятия;
- разработка системы стратегий;
- разработка стратегической карты;
- разработка программ развития;
- разработка проектов;
- разработка текущих бюджетов;

При разработке каждого планового документа осуществляется тестирование возможности и целесообразности его реализации с позиций выбранных целей и имеющихся ресурсов. В связи с широким разнообразием бюджетов, предложенных для предприятий, необходимо конкретизировать состав бюджетов и последовательность их разработки.

Порядок разработки нормативов и механизм их внедрения на предприятии обозначается в специальном положении по нормированию, что создает эффективный механизм реализации стратегии предприятия. К числу нормативов, используемых в плановой деятельности предприятия относятся: маркетинговые, трудовые, финансовые, материальные, стратегические нормативы, координирующие все виды деятельности на предприятии.

Обязательным компонентом потенциала планирования на предприятии становятся средства автоматизации программно-технического обеспечения планирования и информатизация процесса планирования. Это обусловлено увеличением объема работ, связанных с планированием в результате внедрения технологий и практики бюджетирования. Поскольку планирование должно не просто быть на предприятии, но и быть оперативным, то использование средств информатизации и автоматизации позволяет учесть и это требование: автоматизация плановых расчетов позволит сравнительно быстро осуществлять пересчет плановых показателей в случае изменения исходных условий.

Усложнение плановой работы в результате использования инструментов стратегического планирования, технологий бюджетирования, системы сбалансированных показателей, разработки стратегических карт и информационного обеспечения планирования увеличивают объемы финансирования планирования.

В диссертации обосновывается, что введение понятия «потенциал планирования» дает возможность системно и комплексно подойти к оценке организации плановой работы на предприятии и ее мониторингу.

Обоснован также методический подход к оценке состояния планирования на предприятиях, включающий оценку качества стратегического, тактического и оперативного планирования, оценку состояния потенциала планирования и оценку реализации на предприятии принципов планирования на основе предложенной автором системы индикаторов.

В рамках проводимого исследования был проведен анализ систем планирования на промышленных предприятиях, относящихся к среднему бизнесу, ведущих свою деятельность в Республике Дагестан.

Анализ действующих систем планирования (таблица 2) на исследуемых предприятиях Республики Дагестан позволил выявить их ключевые особенности и недостатки организации в сфере планирования деятельности:

Таблица 2

Основные характеристики систем планирования обследованных предприятий промышленности Республики Дагестан

Характеристика	ОАО «Дагдизель»	ОАО «Радио- элемент»	ОАО «Электросиг-нал»	ОАО «Дагфос»
ПОКАЗАТЕЛИ НОМЕНКЛАТУРЫ, ОБЪЕМА, КАЧЕСТВА				
Оперативно-производственное планирование				
Научно-обоснованные календарно-плановые нормативы производства	-	+	+	-
Сбалансированная производственная программа предприятия	+	+	+	+
Оптимальные оперативно-календарные планы цехов	+	-	+	-
Рациональные сменно-суточные задания участков и бригад	-	+	+	-
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ				
Своевременное доведение производственных заданий до исполнителей	+	-	+	-
Организация рационального хода производственного процесса	-	+	+	-
Эффективная организация обеспечения выполнения производственных заданий	-	-	-	-
Оперативный учет, контроль и анализ хода производства				
Непрерывный оперативный учет выполнения производственных заданий	+	+	+	-
Непрерывный оперативный контроль за ходом производства	+	-	-	+
Системный анализ выполнения производственных заданий	-	-	-	-
ОПЕРАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ/УПРАВЛЕНИЕ				
Непрерывное регулирование производственного процесса на межцеховом уровне	-	+	+	-
Непрерывное регулирование производственного процесса на внутрицеховом уровне	-	-	-	-
ПОКАЗАТЕЛИ СТОИМОСТНЫХ И ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ				
Рациональное использование рабочего времени				
Сокращение простоев из-за ликвидации внеплановых ремонтов	-	-	-	-
Сокращение времени транспортировки предметов труда	-	+	+	-
Организация качественного контроля производства	-	-	-	-

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА (НЗП)				
Поддержание уровня НЗП в пределах нормативов	+	-	+	-
Снижение уровня нормативов НЗП	-	-	-	-
Нейтрализация рисков по хранению НЗП	-	-	-	-
ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ				
Оперативное информационное взаимодействие с функциональными подразделениями	-	-	-	-
Применение средств автоматизации ОУП	+	+	+	+
Рационализация организационной структуры ОУП	-	+	+	-
Совершенствование методов ОУП	-	-	-	-

действующие системы организации планирования построены по функциональному принципу, что приводит к разрыву в контурах планирования и диспетчеризации на стыках функциональных подсистем (подготовка производства, основное производство, вспомогательное, материально-техническое снабжение и др.), который не позволяет эффективно реализовать методы управления производством, и снижает оперативность и гибкость реагирования на изменения условий внешней и внутренней среды;

низкий уровень применения современных компьютерных систем и информационных технологий управления производством, не позволяет своевременно получать и обрабатывать информацию о ходе организации планирования;

системы планирования не совершенствуются, работы по улучшению носят эпизодический характер, отсутствует комплексный взгляд на всю систему в целом, персонал занят решением текущих проблем, не позволяющим реализовать системный подход в совершенствовании системы планирования на предприятии.

При этом следует уделить особое внимание тому, что в условиях рынка система планирования призвана обеспечить производство конкурентоспособной продукции посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов, т.е. призвана обеспечить гибкое развитие исследуемых предприятий.

Проведенный анализ позволяет определить главную причину неудовлетворительной организации планирования на предприятиях – это отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования.

Развитие планирования на конкретном предприятии должно строиться на предварительной оценке его состояния и выявлении факторов, определяющих качество планов. В ходе исследования было выявлено, что до сих пор не выработано общепризнанного критерия оценки плановой работы. Для восполнения этого пробела предложен авторский подход к оценке планирования с использованием элементов потенциала планирования. Основная идея предлагаемого подхода к оценке состояния планирования состоит в том, что система планирования включает множество взаимосвязанных компонентов. От того, в каком состоянии находится каждый компонент системы, зависит способность системы планирования в целом вырабатывать качественные планы. В соответствии с этим подходом автором обоснованы критерии оценки потенциала планирования и предложена система индикаторов (табл. 3), базирующаяся на основных принципах планирования.

Таблица 3

Индикаторы состояния планирования

Принцип планирования	Индикатор, характеризующий степень реализации принципа
Принцип единства	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие стратегического плана • Наличие сводного плана, обеспечивающего сбалансированность всех плановых документов предприятия • Наличие единого финансового плана
Принцип обязательности	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие на предприятии плановых документов вообще и по отдельным объектам и уровням планирования • Регламентация порядка составления танов в документации предприятия
Принцип регулярности	<ul style="list-style-type: none"> • Периодичность составления планов на предприятии • Доля плановых документов в общем количестве документов, подготавливаемых плановыми работниками • Регламентация периодичности составления танов предприятия
Принцип гибкости	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие в плановых документах резервов • Регламентация процедурной стороны корректировки планов в документации предприятия
Принцип точности	<ul style="list-style-type: none"> • Количество фактов несоответствия детализации планов требованиям решаемых задач • Количество фактов корректировки плановых документов по причине неадекватности плановых показателей изменяющимся условиям хозяйствования

Принцип планирования	Индикатор, характеризующий степень реализации принципа
Принцип участия	<ul style="list-style-type: none"> • Степень централизации планирования на предприятии • Количество совещаний по вопросам планирования • Представительство интересов участников процесса планирования в данных совещаниях • Регламентация во внутренних документах предприятия организационного механизма реализации принципа

Диссертационное исследование показало, что на каждом предприятии процесс планирования организован по-разному по причине различий в масштабах деятельности, приоритетах развития, особенностей стиля управления. Однако, апробация разработанной автором концепции планирования, методики оценки и предложенного механизма его развития позволяет утверждать, что всем предприятиям присуща схожая проблема – неготовность к серьезным изменениям в организации управления. Более того, сложившаяся ситуация является следствием и, одновременно, реакцией предприятий на происходящую в последние годы трансформацию отечественной экономики.

Результаты исследования на теоретическом уровне доказали необходимость и возможность преодоления на практике барьеров развития планирования на современных промышленных предприятиях.

2.2 Методический инструментарий планирования

Сегодня существует множество взглядов на систему планирования в целом и методы планирования в частности. Отсутствие четкого перечня инструментария стратегического планирования, его систематизации и описания работы каждого инструмента не позволяет четко взглянуть на систему планирования и выделить ее конкретные инструменты, с помощью которых можно было бы разработать и внедрить тот или иной вид плана.

Влияние общей схемы планирования на стратегию компании и механизм ее реализации предприятия определяется через ряд операционных показателей (таблица 4).

Таблица 4

Показатели общей схемы планирования, отражающие влияние на стратегию компании и механизм ее реализации

Наименование	Формула для расчета	Целевые значения
Выполнения плана производства по номенклатуре	$Q_n = \frac{Q_f - (S_1 + S_2)}{Q_{пл}} \times 100$ <p> Q_n - % выполнения плана по номенклатуре %; Q_f - объем производства фактический (руб.); $Q_{пл}$ - объем производства плановый (руб.); S_1 - стоимость изделий, не предусмотренных планом (руб.); S_2 - стоимость изделий выпущенных сверх плана (руб.). </p>	100%
Выполнение плана поставок	$Q_o = \frac{Q_f - S_3}{Q_{пл}} \times 100$ <p> Q_o - % выполнения плана по объему %; Q_f - объем производства фактический по заказу, не выше планового (руб.); S_3 - стоимость поставок, не выполненных предприятием (руб.). </p>	100%
Обеспечение качества выпускаемой продукции	$K_{кчч} = (100 - B) \times \frac{П_{пл} - (B_{п} + B_{и})}{100}$ <p> $K_{кчч}$ - Коэффициент качества продукции %; B - издержки производства из-за брака, процент от себестоимости %; $П_{пл}$ - процент поставки продукции заказчику с первого предъявления %; $B_{п}$ - возврат продукции от потребителя %; $B_{и}$ - возврат продукции из испытаний по вине производства %. </p>	100%
Соответствие срокам поставок	$K_{счч} = \frac{T_f}{T_{пл}} \times 100$ <p> $K_{счч}$ - коэффициент соответствия утвержденным срокам поставок %; T_f - фактическое время выполнения производственного заказа, (час.); $T_{пл}$ - утвержденные сроки выполнения производственного заказа, (час.). </p>	$\leq 100\%$
Коэффициент использования оборотных средств	$K_{об} = \frac{O}{B}$ <p> $K_{об}$ - коэффициент использования оборотных средств; O - средний остаток оборотных средств за период, (руб.); B - сумма реализованной продукции за период, (руб.). </p>	0
Степень использования рабочего времени	$K_{рв} = 1 - \frac{П_{рв}}{\Phi_r \cdot P}$ <p> $K_{рв}$ - коэффициент использования рабочего времени; $П_{рв}$ - потери рабочего времени, (час.); Φ_r - годовой фонд времени одного рабочего, (час.); P - среднесписочная численность рабочих, (чел.). </p>	1

Формирование интегрированной схемы планирования и механизма ее реализации, на основе научных методов, с использованием прогрессивных

информационных технологий в едином информационном пространстве, позволит воздействовать на основные операционные показатели и повысить стратегическое планирование.

Проблема несоответствия стратегии компании и механизма ее реализации, т.е. стратегического разрыва, уже давно актуальна для предпринимателей, менеджеров, консультантов и всех тех, кто на практике занимается совершенствованием систем управления. Сегодня разработано достаточно большое количество технологий преодоления данного разрыва. Так, Майкл Ковени в своей книге «Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь» описывает многоэтапный процесс эффективной реализации стратегии путем интеграции лучших приемов управления эффективностью бизнеса (BPM) с новейшими информационными технологиями. Технология BSC (The Balanced Scorecard) подразумевает создание такого механизма управления предприятием, при котором стратегические показатели эффективности его деятельности будут соединены через систему причинно-следственных связей со стратегическими инициативами и конкретными мероприятиями по выполнению этой стратегии.

Стратегическое планирование требует разработки видения (vision), ключевого элемента современного менеджмента, – каким мы видим себя в будущем? Этот процесс позволяет смотреть на общую картину с долгосрочной перспективой, в то время как оперативные планы представляют определенную тактику выполнения стратегического плана год от года.

Стратегическое планирование – это процесс, который позволяет компании ответить на следующие вопросы:

- 1) почему она существует;
- 2) каковы ее основные цели;
- 3) какие ресурсы необходимы для успешного развития;
- 4) кто будет ее потребителями.

Стратегическое планирование предоставляет менеджменту возможность понять текущую ситуацию и, как следствие, планировать будущее. В мире

быстрых перемен стратегическое мышление становится основой успеха. Растет скорость изменений, поэтому роль стратегического планирования возрастает. Фактически успешные компании устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования, т.е. значительную часть своего рабочего времени их топ-менеджеры тратят на разработку планов по выживанию компании в конкурентной среде и формулирование стратегии.

Существует много разнообразных методов, которые помогают менеджменту в установлении стратегических целей. Широко распространены такие методы, как SWOT-анализ, матрица MCC, матрица BCG, матрица ADL и т.д.

После формирования стратегии топ-менеджеры сталкиваются с проблемой, связанной с доведением ее до менеджеров среднего уровня и рядовых сотрудников компании, а также с переводом стратегических планов в плоскость конкретных мероприятий по их достижению. Здесь и может прийти на помощь процесс бизнес-планирования.

Бизнес-план – это структурированное описание основных аспектов деятельности и развития компании, разрабатываемое на основе ее стратегии. Он является общепринятой в мировой практике методикой разработки и формой представления конкретных перспектив деятельности и средств их достижения, содержащей развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности компании и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса ее собственного экономического интереса и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

В целях определения пользователей информации бизнес-планы можно подразделить на два типа:

- 1) бизнес-план для предоставления его кредиторам, инвесторам, партнерам в основном в целях привлечения финансовых средств. Обычно это бизнес-планы определенных проектов. Такой бизнес-план обосновывает эффективность вложения средств в проект и их возвратность. Он, наряду с описательной частью, обязательно содержит финансовую модель проекта. В

России по ряду причин под бизнес-планированием, как правило, понимают процедуру составления документа именно такого типа;

2) корпоративный бизнес-план, предназначенный для компании. Этот план является более детальным и объективно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности компании. Его написание помогает выявить многие проблемы, связанные с реализацией выбранной стратегии. Точное планирование – одна из наиболее важных составных частей успешного бизнеса. Корпоративный бизнес-план позволяет прогнозировать проблемы, в результате чего менеджер сможет преодолеть их в будущем, так как будет готов принять правильные решения.

Таким образом, создание корпоративного бизнес-плана – это поэтапный процесс развертывания стратегии до конкретных инициатив и мероприятий. При этом конкретизируется, как менеджмент компании будет ее реализовывать, какие методы и технологии будут применяться. Другими словами, корпоративный бизнес-план – это детальная программа сформулированной стратегии компании.

Представим, что топ-менеджмент в процессе стратегического планирования сформулировал уникальную стратегию компании. Затем команда, состоящая из топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников, составила корпоративный бизнес-план, в котором детально описано, как компания будет достигать намеченные цели. Теперь необходимо приступить к реализации этих планов, т.е. непосредственно к работе. Это означает – начинать новый производственный цикл на основе новых параметров, изложенных в бизнес-плане. И опять менеджер сталкивается с проблемой перевода показателей бизнес-плана в плоскость практических решений: продаст ли коммерческая служба все остатки готовой продукции на складе в течение определенного срока; как загружать производственные мощности; сколько готовой продукции оставить на конец месяца; смогут ли цеха обеспечить целевую себестоимость продукции; сможет ли предприятие выйти на запланированный в бизнес-плане уровень прибыльности; на какие

параметры необходимо обращать внимание, чтобы выполнялась стратегия и как их контролировать. Следовательно, менеджеру нужна определенная технология реализации планов.

Многие российские менеджеры понимают бюджетирование как одну из форм планирования, что является правдой лишь отчасти. Дело в том, что на самом деле бюджетирование представляет собой управленческую технологию, способную перевести долгосрочные и среднесрочные планы компании в плоскость их реализации. Наряду с планированием система бюджетного управления включает следующие функции:

- 1) координация деятельности всех центров ответственности;
- 2) принятие решений и делегирование полномочий;
- 3) оценка деятельности;
- 4) взаимодействие и мотивация персонала;
- 5) контроль и анализ.

Таким образом, под бюджетированием понимается вся совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета. Оно является полноценной и комплексной технологией тактического (текущего) управления компанией.

Основным инструментарием перевода целевых показателей бизнес-плана в систему бюджетирования считаются механизмы плановых и бюджетных заданий, нормирования, лимитирования и определения логики взаимосвязи бюджетов. Комплексная взаимосвязанная система плановых бюджетов как раз и отвечает на вопросы менеджера относительно тактики ближайших действий. Фактические бюджеты и их анализ позволяют оперативно отслеживать, выполняются ли бюджетные задания, нормы и лимиты, т.е. соответствует ли достигнутое состояние запланированному сценарию. Ответив на эти вопросы, можно проследить: выполняется ли бизнес-план и соответственно реализуется ли стратегия. Следовательно, стратегическое планирование, бизнес-планирование и бюджетирование являются этапами при определении и обосновании целей деятельности компании и средств их достижения. Но

наряду с этим, бюджетирование – это еще и конкретная технология управления компанией по движению к намеченным целям с помощью экономического инструментария.

В современной экономической литературе понятие «экономический инструментарий» используется очень широко, однако общеупотребительного понятия ни в России, ни на западе еще не сложилось. Каждый экономист, будь то теоретик или практик, дает ему свое индивидуальное толкование, наполняет различным содержанием¹⁹. Понятие «инструментарий» в отношении к экономической науке в прошлом широко использовалось для объяснения метода и методологии политической экономии. Известный национальный экономист теоретик И.П. Суслов в своей книге «Методология экономического исследования» объясняет понятие инструментарий в главе «Понятие метода политической экономии». «Метод политической экономии» он определяет как совокупность теоретико-познавательных и диалектико-логических принципов и категорий, а также научного инструментария (формального, логического, математического, статистического и т. п.)²⁰.

Сегодня в понимании того, что такое инструментарий, сколько его уже накопила экономическая наука и сколько в действительности его необходимо экономической практике, нет ответа. Каждая из отраслей экономической науки (экономическая теория, теория планирования, управление народным хозяйством и другие) использует инструментарий, общий для экономической науки в целом и особый, специфический, присущий только для данной подотрасли экономической науки. Теория планирования не имеет на сегодняшний день не только четкого набора инструментов, но даже и определения понятия «инструмент планирования». Задача инструментария экономической науки и, в частности, стратегического планирования – формулирование принципов, законов или моделей реального поведения индивидов и институтов.

¹⁹ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

²⁰ Суслов И.П. Методология политического исследования. М., 1983.

Попытаемся дать определения понятию «инструмент стратегического планирования» проанализировав определение понятия «инструмент». Так, «Словарь русского языка» под редакцией М.С. Шевелевой определяет это понятие следующим образом: инструмент – это:

1) орудие, преимущественно ручное, для производства каких-либо работ, (измерительные инструменты);

2) совокупность ручных орудий, используемых в какой-либо специальности или для какой-либо операции (слесарный инструмент);

3) орудие, средство, применяемое для достижения чего-либо (инструмент познания (об истине);

4) средство, способ, применяемый для достижения чего-нибудь.

Таким образом, инструмент в обобщенном смысле этого слова служит для достижения какой-либо определенной цели. Исходя из перечисленных определений понятия «инструмент», сформулируем понятие «инструмент планирования». Под инструментом планирования мы будем понимать такой набор средств, методов, способов, используя который хозяйствующий субъект в силах спроектировать свою деятельность, определить перспективы и возможности своей организации в достижении поставленных результатов.

Несмотря на отсутствие определения понятия «инструмент планирования», довольно часто в литературе встречается перечень предполагаемых инструментов стратегического планирования, так, Г. Шмален в своей работе «Основы и проблемы экономики предприятия» предлагает в качестве инструментов планирования рассматривать²¹ метод экспертных оценок, мозговой штурм (атака), анализ «разрывов», анализ сильных и слабых сторон (матрица БКГ), метод проверочного списка (метод оценки по системе баллов), концепция жизненного цикла товара, метод GAP, метод PIMS, модель Мак-Кинси, SWOT-анализ, бизнес-план.

²¹ Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. М., 1996.

Особое значение современные управленцы придают бизнес-планированию как инструменту стратегического и оперативного планирования. Он является как бы обобщенным выражением различных видов планирования.

Этот метод планирования мы можем признать инструментом, поскольку бизнес-план позволяет фирме оценить рыночные перспективы товара, идеи либо услуги. Аккумулируя в себе несколько инструментов планирования, (SWOT – анализ, метод экспертных оценок и другие) бизнес-план является интегрированным инструментом. Более того, являясь инструментом планирования, бизнес-план – это и инструмент получения кредитов, привлечения инвестиций и вкладов.

Исходя из информации, проанализированной выше, можно сказать, что, несмотря на большой опыт в области планирования, ни отечественная литература, ни зарубежные авторы не дают четкого определения понятию «инструмент планирования». Рассмотрение известных методов и инструментов планирования недостаточно для комплексного подхода к определению системы планирования. Отсутствует и классификация известных на сегодняшний день инструментов стратегического планирования. Для восполнения знаний о системе планирования предприятия необходимо создать такую классификацию, которая бы комплексно учитывала особенности различных инструментов планирования, их применимость, а также характер разрабатываемых с их помощью планов.

Классификация инструментов стратегического планирования²²:

1. По типу:

- экспертные;
- аналитические;
- сравнительные;
- интегрированные.

²² Тельнов Ю.Ф. Технология проведения реинжиниринга бизнес-процессов. – В кн.: «Бизнес-процесс реинжиниринг и проектирование информационных систем». Материалы семинара МЭСИ и Рос НИИ ИТ и АП. М.:МЭСИ, 1996. – с.28 – 36.

Экспертные инструменты планирования основываются на интуиции, опыте и роли экспертов в процессе разработки и принятия плана или системы планов предприятия. Отличительной особенностью экспертных методов разработки планов является их ориентация на личностный подход к проблеме принятия решения. То есть существует вероятность индивидуальной оценки экспертом текущей ситуации, на основе которой он анализирует тот или иной вариант плана.

Аналитические методы основаны на «сухой» статистике, цифровых данных, сводных таблицах и прочей подобной информации. Этот метод исключает влияние личностных ориентаций на итог работы, аналитик изучает данные, на базе которых делает логическое умозаключение, основанное лишь на фактически имеющихся данных.

Сравнительные инструменты используются при наличии двух и более объектов изучения, либо альтернатив планов. Список оцениваемых параметров, составляемый в начале исследования должен объективно учитывать характер всех изучаемых позиций. Этот инструмент может быть отнесен к аналитическим методам, однако мы выделили его отдельно, поскольку он носит характер и экспертного метода разработки плана, и в процессе проставления оценок по позициям возможно возобладание личного опыта или интуиции над логикой, что в целом характеризуется как индивидуализированный подход.

Инструменты, с помощью которых разрабатывается план, направленный на достижение конкурентного преимущества, должен обладать следующим рядом характеристик. В их числе: позволять выявить конкретные параметры, по которым предприятие способно достичь конкурентного преимущества по сравнению с другим предприятием того же уровня, а также параметры, позиции, по которым предприятие имеет отставание в характеристиках, слабые стороны, нереализованные возможности. Такие инструменты также должны показывать предполагаемые пути достижения конкурентного преимущества.

Сходными по смыслу являются инструменты разработки плана реализации перспективных возможностей (потенциала) предприятия. Отличим

является лишь тот факт, что такие инструменты не позволяют выявить недостатки работы нашего предприятия и неспособны оценить воздействие на него предприятия – конкурентов и рыночной среды в целом²³.

При разработке плана по привлечению инвесторов однозначным остается мнение о способности инструмента планирования раскрыть все стороны планируемого проекта (не упустив также и возможные риски), а также осуществить расчет планируемого дохода от внедрения плана или реализации проекта, привязав его к определенному сроку (срок окупаемости).

Представленная классификация, а также описание классифицируемых типов позволяет увидеть весь набор инструментов стратегического планирования и упорядочить его.

2.2.1 Бизнес планирование и бюджетирование в системе плановой работы

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Эта задача-максимум может быть реализована на стабильной основе через систему внутрихозяйственного планирования.

При этом необходимо отметить, что ведущая роль в координации деятельности продавцов и покупателей принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объемы и способы производства для участников хозяйственных связей.

Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов.

Поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как

²³ Хэндфилд Роберт Б., Николс Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия. Одновременно оно является и составной частью менеджмента. Поэтому планирование представляет собой умение предвидеть цели предприятия, результат его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Планирование в зависимости от времени действия подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное, а по характеру преследуемой цели - на стратегическое, тактическое и оперативное.

В рамках стратегического или долгосрочного планирования (на срок 5-10 лет) разрабатывается концепция перспективного развития предприятия. Она преследует достижение стратегических целей его существования: сохранение стабильного положения на рынке; расширение доли рынка; максимизацию прибыли; повышение рентабельности; поддержание и обеспечение ликвидности (платежеспособности); завоевание лидерства на рынке; расширение экспортных возможностей и др. По каждому из этих направлений определяют, в какие сроки должны быть достигнуты те или иные цели, что для этого нужно сделать и кто несет ответственность за решение той или иной проблемы. Осуществление стратегических направлений деятельности предусматривается всей системой разрабатываемых на предприятии планов²⁴.

С помощью тактического или среднесрочного планирования (3-5 лет) осуществляется детализация стратегических целей и задач предприятия. В рамках такого планирования обеспечивается разработка конкретных программ, направленных на постепенное и последовательное внедрение в жизнь намеченных долгосрочных целей предприятия. В них предусматривается увязка целей развития с ресурсами и определяются пропорции между различными показателями.

Одним из мощных инструментов среднесрочного внутрихозяйственного планирования является бизнес-планирование. В странах с развитой рыночной

²⁴ Design/IDEF User's Manual for Microsoft Windows. Version 3.5. Meta Software Corporation. 1996.

экономикой бизнес-планы давно заняли свое достойное место. Отечественная же теория и практика только накапливают опыт разработки таких планов, необходимых как для получения инвестиций, так и для формулировки собственных идей в части бизнеса, а также для оценки жизнеспособности его предлагаемого объекта. Принятый план является стратегией предприятия, а конкретные меры по его осуществлению - тактикой. Во многих западных фирмах получило развитие непрерывное планирование, при котором ежегодно конкретизируют планы предстоящего года и уточняют показатели на следующие два года. В результате фирмы имеют перспективный план и последовательно добиваются повышения его обоснованности.

Система оперативного или краткосрочного планирования задает динамику и ритмичность работы предприятия в течение дня, недели, декады, месяца, квартала или года. Такие планы разрабатываются на основе утвержденных программ, имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются использованием различных приемов и методов при их обосновании²⁵.

В западных системах управленческого учета для характеристики процесса краткосрочного планирования чаще всего применяют термин «бюджетирование».

Бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

Качественное бюджетирование предполагает участие в плановом процессе многих специалистов: маркетологов, экономистов, финансистов, бухгалтеров, технологов, специалистов в области налогообложения, нормирования трудовых и материальных ресурсов и др.

²⁵ Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

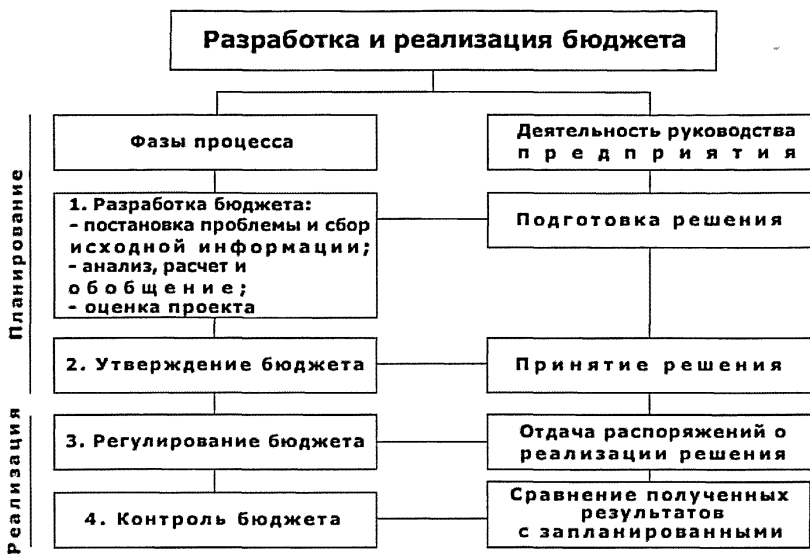


Рисунок 4 - Схема разработки и реализации бюджета

Согласно принятой классификации бюджеты проектов, как и бюджеты года, бывают трех видов: проект бюджета, утвержденный бюджет и текущий бюджет. Проект бюджета, представленный заинтересованным лицам, после получения их согласия становится утвержденным бюджетом и остается неизменным до следующего переутверждения (или навсегда, если такого переутверждения не будет). Из утвержденного бюджета формируется текущий бюджет, который может изменяться соответствующими руководителями в пределах их полномочий.

Разработка бюджета (рис. 4.) включает в себя четыре основных этапа²⁶:

- постановку проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;

²⁶ Швец В.Е. Измерение процессов в современной организации. - Методы менеджмента качества, 2001, № 1А Guide to Project Management Body of Knowledge PMI, Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 1996.

- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно обоснованных показателей деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
- оценку проекта бюджета;
- утверждение бюджета.

При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимосвязки необходимых показателей.

Процесс составления сводного (главного) бюджета в большинстве своих элементов практически совпадает с хорошо известным нам процессом разработки техпромфинплана.

Главный бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы для организации в целом.

В результате его составления создаются²⁷:

- план прибылей и убытков;
- прогноз денежных потоков;
- прогнозный бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении).

Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования, а не только его финансовой части. Механизм бюджетного планирования доходов и расходов целесообразно внедрять для обеспечения экономии денежных средств, большей оперативности в управлении этими средствами, снижения непроизводительных расходов и потерь, а также для повышения достоверности плановых показателей (в целях налогового планирования). Бюджеты обычно составляются на год, чаще всего с разбивкой по кварталам.

²⁷ Рубин М.С. О базе социально-технических прогнозов, Санкт-Петербург, 2010
www.temm.ru/ru/section.php?docId=4485

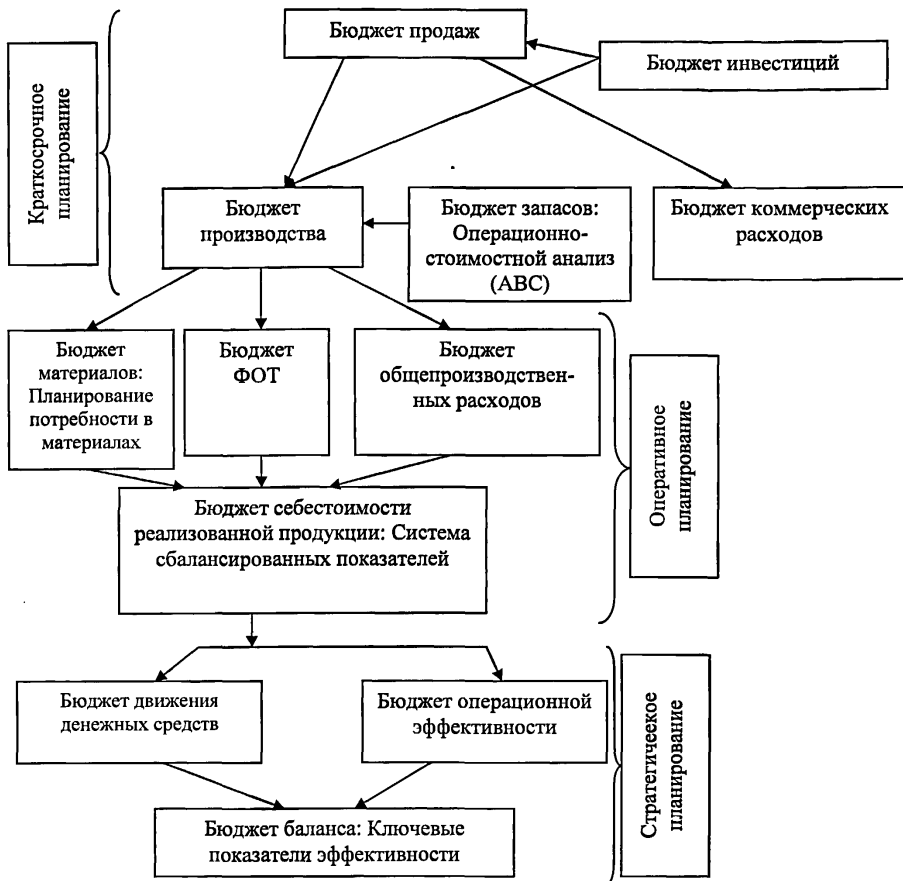


Рисунок 5 - Система текущего планирования на основе бюджетирования

Для организации эффективной системы бюджетного планирования деятельности предприятия предлагается составлять следующую сквозную систему бюджетов:

- материальных затрат;
- потребления энергии;
- фонда оплаты труда;
- амортизационных отчислений;

- прочих расходов;
- погашения ссуд банков;
- налоговый бюджет.

С позиции количественных оценок планирование текущей деятельности заключается в построении так называемого генерального бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Данная система бюджетов охватывает весь денежный оборот предприятия. Генеральный бюджет предприятия равен сумме всех бюджетов структурных подразделений. Дирекции предприятия целесообразно добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и консолидированного бюджета. При составлении бюджетов структурных подразделений и служб предприятий необходимо руководствоваться принципом декомпозиции. Он заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т. е. бюджеты цехов и отделов входят в сводный (консолидированный) бюджет предприятия. Оптимальным считается такой бюджет, в котором доходный раздел равен расходной части. При дефиците сводного бюджета возникает необходимость его корректировки посредством увеличения доходов или снижения расходов.

Рассмотрим в общих чертах логику и смысловое содержание каждого из бюджетов.

Бюджет продаж. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития предприятия, его производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции.

Бюджет производства. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема производства товарной продукции исходя из результатов расчета

предыдущего бюджета и целевого остатка произведенной, но нерализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

$$Q_n = V_{пр} + O_k - O_n \quad (1)$$

где Q_n - продукция, предназначенная к выпуску в планируемом периоде;

$V_{пр}$ - прогноз объема продаж;

O_k - целевой остаток готовой продукции на конец планируемого периода;

O_n - остаток продукции на начало планируемого периода.

Бюджет прямых затрат сырья и материалов. На основе данных предыдущего бюджета об объемах производства, а также нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета - рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчета об объемах производства в бюджете производства. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе от систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда.

Бюджет переменных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы и т.п.) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.).

Бюджет запасов сырья, готовой продукции. Исходными данными для расчета служат: целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных

единицах, сырья и материалов (бюджет производства и бюджет прямых затрат сырья и материалов), данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании.

Бюджет себестоимости реализованной продукции. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости.

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки не только используются по своему назначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей.

Для того чтобы установить сумму денежных поступлений, необходимо определить величину дебиторской задолженности по состоянию на конец прогнозируемого периода. Если ожидается, что в предстоящем периоде характер расчетов с покупателями не изменится, можно использовать средние остатки дебиторской задолженности в прогнозируемом периоде²⁸.

Существует способ планирования денежных поступлений, основанный на составлении графика погашения задолженностей покупателей. Так, если по результатам анализа состава дебиторской задолженности и характера ее движения известно, что в среднем 40% задолженности погашается в квартале ее возникновения, 30% - в следующем квартале, 20% - в третьем квартале, а 10% обязательств остаются непоплаченными, можно составить график ожидаемых поступлений. Прогнозирование прочих поступлений, как правило, бывает

²⁸ Тельнов Ю.Ф. Классификация бизнес-процессов и задач бизнес-реинжиниринга для реорганизации деятельности предприятия. – В кн.: «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий на основе современных информационных технологий» Сб. научных трудов. Всероссийской научно-практической конференции – М.: МЭСИ, 1997.

затруднено вследствие их эпизодического характера (штрафы, пени, неустойки к получению и т. д.).

К числу статей, по которым наблюдается наибольший отток денежных средств, относятся расчеты с поставщиками:

Отток денежных средств = Начальное сальдо + Увеличение кредиторской задолженности - Конечное сальдо:

Увеличение кредиторской задолженности определяется объемом поступлений материальных ценностей, следовательно:

Увеличение кредиторской задолженности = Фактическая себестоимость материалов + НДС по приобретенным ценностям

Для определения необходимого объема закупок можно воспользоваться следующей зависимостью:

Поступление материальных ценностей = Потребление + Запасы на конец периода - Начальные запасы:

Составление бюджета движения денежных средств позволяет определить объем прибыли, необходимый для обеспечения платежеспособности предприятия. В бюджет движения денежных средств на плановый период целесообразно включать следующие показатели, раскрывающие динамику высоколиквидных средств предприятия:

- поступления средств на счет предприятия в текущем периоде за отгруженные товары и оказанные услуги в прошлом периоде;

- поступления оплаты за отгруженные товары и оказанные услуги в текущем периоде;

- динамику доходов от финансовой деятельности (управление фондовым портфелем, доходы от эмиссии ценных бумаг и др.);

- расходование выручки от продаж по основным направлениям: закупка сырья и материалов, оплата труда, постоянные расходы и другие текущие потребности предприятия;

- выплату процентов по кредитам;

- выплату дивидендов;

-инвестиционные расходы;

-величину собственных оборотных средств предприятия (или величину их дефицита).

Прогнозный баланс. Необходимо спрогнозировать остатки по основным статьям бухгалтерского баланса: внеоборотные активы, запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства, долгосрочные пассивы, кредиторская задолженность и др. Каждая укрупненная балансовая статья оценивается по стандартному алгоритму для статей активов и пассивов соответственно:

$$A = C_n + O_d - O_k \quad (2)$$

$$П = C_n + O_k - O_d \quad (3)$$

где A - расчетная величина активов (конечное сальдо);

П - расчетная величина пассивов (конечное сальдо);

C_n - начальное сальдо (из отчетности);

O_k - оборот по кредиту (прогнозная оценка);

O_d - оборот по дебету (прогнозная оценка).

В частности, для любой статьи дебиторской задолженности оборот по дебету представляет собой прогнозную оценку продажи товаров по безналичному расчету с отсрочкой платежа; оборот по кредиту - прогноз поступлений от погашения дебиторской задолженности²⁹.

Таким образом, в финансовой системе предприятия финансовые планы выступают в качестве путеводаителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбрать наиболее эффективные с точки зрения конечных результатов действия. Построение прогнозной отчетности в рамках бюджетного планирования текущей деятельности или на более длительную перспективу является неотъемлемой функцией финансовой службы любого предприятия. Эта отчетность может использоваться для различных целей: как ориентир для контроля текущей деятельности, при прогнозировании степени

²⁹ Цугель Т.М. Десять шагов на пути к процессной организации. - Методы менеджмента качества, 2003, № 2.

удовлетворительности структуры баланса и т. п. При этом успешное выполнение оптимальных финансовых планов обеспечивает устойчивое финансовое положение предприятия, которое является залогом его эффективного функционирования.

2.2.2 Планирование деятельности с использованием системы сбалансированных показателей

Сбалансированная Система Показателей (ССП) (Balanced Scorecard, BSC) – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).

Сбалансированная Система Показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей (ССП) - это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

Связь ССП и системы плановых и оценочных показателей представляет собой сложную методическую проблему, особенно применительно к такой сложной хозяйственной системе, как сбалансированная система показателей.

Для обоснования системы плановых (бюджетных) и оценочных показателей в сбалансированной системе показателей можно предложить учитывать следующие факторы:

-определение достижимых целевых функции всех подразделений и предприятия в целом;

-полнота и объективность показателей, характеризующих итоги деятельности хозяйственных структур;

-выбор адекватных критериев оценки отдельных сторон деятельности предприятия.

Применительно к процессу формирования системы сбалансированных показателей легко обнаруживаются признаки характерные для понятия «проект». В их числе³⁰:

- наличие цели;
- изменения;
- ограниченность во времени;
- неповторимость;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- комплексность и разграничения;
- специфическая организация.

Построение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня. Таким образом, удастся реализовать корпоративную стратегию с помощью планирования, учета, контроля и анализа

³⁰ Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр и доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Причинно-следственные связи, связывающие все перечисленные блоки (Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Обучение/Развитие), показывают присущую бизнесу компании логику, следование которой должно привести ее к успеху. Это позволяет сформировать у менеджеров целостную картину того, как должна развиваться их компания, помогает расставить приоритеты и предвидеть последствия принимаемых решений с точки зрения достижения стратегических целей. Таким образом, управление компанией становится стратегически ориентированным (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования).

Система сбалансированных показателей переводит миссию и стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения в рамках четырех проекций³¹:

- финансы («как оценивают компанию инвесторы?»);
- клиенты («как оценивают компанию клиенты?»);
- внутренние бизнес-процессы («какие процессы позволят компании реализовать конкурентные преимущества?»);
- обучение и рост («какие возможности существуют для роста и развития компании?»).

³¹ Рубин М.С., Одинцов И.О., Пономарева А.В., Зиненко О.И. Прогнозирование развития программного обеспечения на основе ТРИЗ. В сб.



Рис. 6 - Пример карты стратегического развития в соответствии с Balanced Scorecard (BSC)

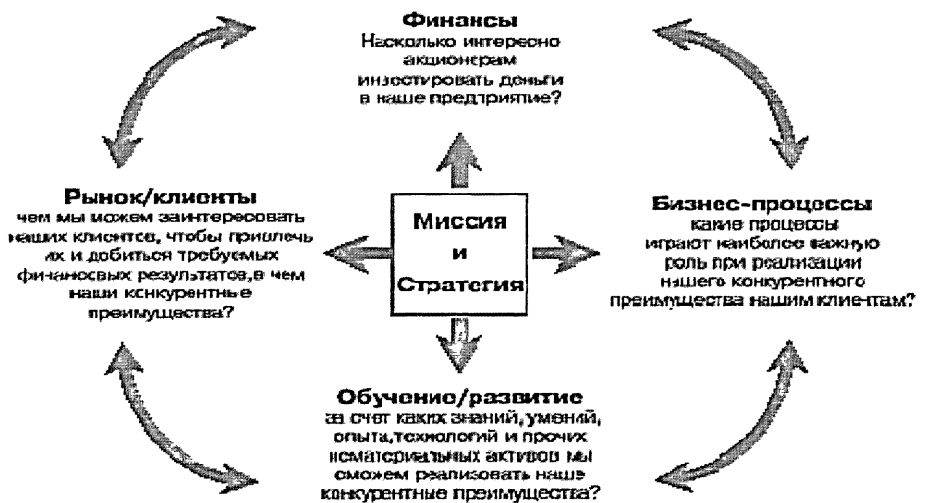


Рисунок 6 – Система поставленных целей и задач

По каждому из направлений (проекции) компания формулирует ключевые цели, определяет показатели эффективности и оценивающие

критерии. Цели и показатели (в том числе степень их детализации) ССП формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании.

Показатели эффективности (факторы успеха) отражают «путь продвижения» компании к поставленным целям, являясь связующим звеном между целями компании и бизнес-процессами, ведущими к их достижению. Показатели эффективности являются своеобразными условиями достижения цели, а бизнес-процессы показывают, как эти условия выполняются. Контроль за тем, достигнута цель или нет, осуществляется через критерии эффективности, которые, по сути, являются измерителями достижимости целей. Критерии количественно оценивают показатели эффективности, для них могут быть заданы формулы или иные способы расчета.

Ниже приведены примеры возможных целей и показателей по каждой проекции (табл.5).

Между показателями и целями всех четырех проекций существует причинно-следственная связь. Например, увеличение прибыли от реализации продукции может быть обеспечено за счет повышения лояльности клиентов и привлечения новых клиентов, что в свою очередь связано с усилением работы с клиентами вследствие повышения качества услуг, что опять-таки определяется ростом квалификации персонала. Причинно-следственные отношения вытекают из стратегии компании и учитывают временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами.

Акцент на причинно-следственные связи при составлении «сбалансированной таблицы показателей» также способствует пониманию сотрудниками компании стратегии компании, своих задач и их влияния на общий результат. В целом, использование Системы сбалансированных показателей позволяет менеджерам руководить такими важными процессами стратегического управления, как перевод видения стратегии и доведение ее до всех уровней системы управления, коммуникация и связь, бизнес-планирование, обратная связь, обучение и текущий мониторинг реализации

стратегии. ССП выступает в качестве «инструмента реализации целей, позволяющего связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности и причинно-следственных связей между ними».

Таблица 5

Примеры возможных целей и показателей

Проекция	Цель	Показатель	Критерий
Финансы	Увеличение рентабельности продукции Увеличение рентабельности собственного капитала Увеличение чистой прибыли	Рентабельность продаж Рентабельность собственного капитала Чистая прибыль	
Клиенты	Удовлетворенность покупателей за счет соотношения «цена-качество» Доля рынка в целевом сегменте Приобретение новых клиентов Положение приоритетного поставщика	Оценка клиента Доля рынка Количество новых покупателей Доля продаж постоянным покупателям	
Бизнес-процессы	Развитие регионального рынка Уменьшение количества сбоев в сети/ на производственной линии Улучшение процесса управления проектами Улучшение качества услуг	Количество новых клиентов на региональном рынке Количество и частота сбоев в сети/ на производственной линии Количество успешно реализованных проектов (в сроки, в рамках бюджета и т.д.) Количество клиентов / рост реализованной продукции	
Обучение и рост	Удовлетворение и удержание сотрудников Повышение квалификации сотрудников Эффективность работы ИТ-систем	Индекс удовлетворенности сотрудников Количество пройденных обучений на одного сотрудника Скорость получения и полнота информации, необходимой для принятия УР	

Система сбалансированных показателей позволяет рассмотреть проект на его соответствие стратегическим целям компании, оценить на какие показатели эффективности окажет влияние проект внедрения КСУП, а также степень его влияния через оценивающие критерии. Соответственно, если реализация проекта не противоречит стратегическим целям компании и окажет

положительное влияние на показатели эффективности, можно говорить и о целесообразности реализации данного проекта.

Надо отметить, что ССП может легко модифицироваться, но имеет один недостаток – отсутствие результирующего показателя, позволяющего измерить успешность реализации стратегии. Данный недостаток может быть устранен путем включения в ССП финансового показателя, например EVA. Использование показателя в качестве «финансового индикатора» ССП позволяет решить проблему ССП – «недостаточное фокусирование на базовом показателе, позволяющем оценить степень успешности функционирования компании». Для оценки эффективности отдельно взятого проекта в качестве «результирующего показателя» может быть использован, например, расчет ROI.

Объединение двух различных методов для оценки эффективности проекта внедрения КСУП – ССП и расчет ROI – позволит провести более эффективную оценку с усиленными прогностическими возможностями и поспособствует принятию более взвешенного управленческого решения о целесообразности реализации проекта внедрения КСУП.

В целом, Система сбалансированных показателей – методология, делающая упор именно на стратегическое планирование, оценка проектов – это лишь одна из точек приложения. ССП не будет эффективна в случае неправильно или неточно поставленных целей, а соответственно и оценка проектов с помощью ССП не будет «точной».

Типовой проект разработки и внедрения системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) на предприятии включает следующие этапы³²:

1. Формализация: На этом этапе происходит согласование главных целей, которые стоят перед компанией - первый и необходимый шаг в построении

³² Чеботарев В.А. Моделирование бизнеса: средства и методы. - PC-Week, 2000, № 9

того, что разработчики системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) называли «стратегически ориентированной организацией».

2. Определение направлений деятельности компании, необходимых для реализации стратегических целей.

3. Уточнение задач, выполнение которых ведет к достижению целей и распределение их по направлениям деятельности.

4. Установка причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами.

5. Разработка измерителей целей, KPI (ключевых показателей эффективности): Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. Каждый из ключевых показателей эффективности (KPI) имеет нормативное значение, которое говорит о том, что цель достижима в необходимые сроки. Для того, чтобы показатели успешно выполняли свои функции, они должны удовлетворять определенным требованиям, а именно:

Показатели должны характеризовать стратегические цели, ключевые факторы успеха и конкретные действия;

Показатели должны быть измеримы и чувствительны к изменению состояния характеризуемых целей, факторов, действий;

Показатель должен быть ясно определен: менеджеры и рядовые сотрудники должны однозначно понимать, что он измеряет и как он вычисляется;

Данные, используемые для вычисления показателя должны быть достоверными;

Значение показателя должно отслеживаться на регулярной основе - частота его измерения должна быть сопоставима с частотой изменений объекта, который он измеряет, и не должна ухудшать точность измерения.

6. Разработка стратегических инициатив (программ) по достижению целей и задач. Стратегические инициативы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках

деятельности компании, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

7. Интегрирование системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) в систему управления компанией: На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) интегрируется в планово-бюджетную систему компании и в управленческую отчетность. Для каждого ответственного сотрудника формируются необходимые для контроля над ходом выполнения заданий показатели. На этом же этапе мотивация сотрудников связывается с выполнением задач, предусмотренных системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

Об успешности применения данной системы в России говорить пока рано. Несмотря на популярность и широкое использование Системы сбалансированных показателей в США и Европе, в России данный метод еще не настолько распространен и известен. Такое положение во многом обусловлено так называемым информационным барьером, а также спецификой ведения бизнеса и традициями управления в современных компаниях. Однако наблюдаются тенденции к изменению ситуации и появлению условий, в которых долгосрочная стратегия играет критическую роль в развитии компаний. Бизнес-планирование и стратегическое управление приобретает все большее распространение. А значит и «популярность» Системы сбалансированных показателей, как инструмента стратегического управления, будет расти.

2.2.3 Использование метода операционно-стоимостного анализа в планировании

Метод операционно-стоимостного анализа исходит из опыта, который показывает, что процентное соотношение более важных и менее важных дел всегда примерно одно и то же. Используя буквы А, В, С все задачи распределяются по трем классам согласно их важности по отношению к

достижению профессиональных и персональных целей. Многие менеджеры используют этот принцип и занимаются сначала наиболее важными задачами.

ABC-анализ - метод анализа товарных запасов Activity Based Costing (ABC method) - функционально-стоимостный анализ (ФСА). Способ нормирования и контроля за состоянием запасов, заключающийся в разбиении номенклатуры N всех потребляемых ресурсов материальных, реализуемых товарно-материальных ценностей и др. на три собственных неравномошных подведомства A , B и C ($N = A \cup B \cup C$; $A \cap B \cap C = \emptyset$), или класса эквивалентности на основании некоего формального алгоритма. Алгоритм разбиения может быть, напр. след. Подсчитывается общее количество заявок, поступивших за определенный период, и делится на общее количество позиций в номенклатуре N , в результате чего выводится показатель среднего кол-ва заявок P на одну позицию номенклатуры N . Все материальные ресурсы, количество заявок на которые в b и более раз превышает P , включаются в подведомство A . В подведомство C включаются все материальные ресурсы, количество заявок на которые в 2 и более раза меньше P . Все остальные материальные ресурсы включаются в подведомство B ($B = (N \setminus A) \setminus C$). В свою очередь подведомство A , B и C могут рассматриваться как упорядоченные множества ($A = \{a_1, a_2, \dots\}$, $B = \{b_1, b_2, \dots\}$, $C = \{c_1, c_2, \dots\}$). Элементами этих упорядоченных множеств могут быть как конкретные виды материальных ресурсов, так и их первичные группировки. $A; B; C$. Напр., в системе снабжения запасными частями a_{i1} может представлять резинотехнические изделия, a_{i2} - крепежные и т.д. Вероятность возникновения спроса на материальные ресурсы из подмножества A , B и C подчинена различным законам распределения. Установлено, что в большинстве промышленных и торговых фирм примерно 75% стоимости запасов охватывает около 10% наименований номенклатуры (подмножество A), 20% стоимости - соответственно 25% наименований (подмножество B), 5% стоимости - 65% наименований (подмножество C). Метод ABC широко используется при планировании размещения запасов в различных эшелонах логистических

систем, в системах снабжения запасными частями, в автоматизированных транспортно-складских системах и др.

«Правило 80/20» – средство классификации запасов по необходимым для анализа параметрам (например по обороту) на три группы. А – охватывает 15-20% номенклатуры и при это дает до 75-80% оборота (соответственно эта группа основная и требует повышенного внимания) В – охватывает 20-25% номенклатуры и дает 15-20% оборота (данная группа менее важна, достаточен обычный контроль и учет) С – охватывает 60% и более номенклатуры но в обороте доля составляет не более 5% (малоценная группа, достаточен упрощенный контроль и учет).

Методы факторного анализа позволяют определить влияние изменения факторов, воздействующих на стоимость материальных ресурсов, на изменение стоимости материальных оборотных средств, установить ответственность управленцев за отклонения фактических данных от плановых и т. д. Рассмотрим метод факторного анализа на конкретном примере.

Согласно ABC методу материальные оборотные запасы организации по степени важности их в производственном процессе в зависимости от их удельной стоимости необходимо разделить на три категории: А, В, С.

Категория «А» - к данной категории относятся наиболее ценные виды ресурсов или существенная доля в общем объеме материальных ресурсов, которые требуют постоянного и более точного учета и контроля. Для ресурсов, входящих в эту группу, планирование основывается на концепции «точно в срок». Рассчитывать оптимальный размер заказа, исходя из данных об объемах сырья, стоимости закупки единицы сырья и его хранения с помощью таких моделей оптимизации, как EOQ. Этот метод позволяет на практике снизить затраты на поставку и хранение запасов, обеспечить непрерывность производственного процесса.

Категория «В» - к данной категории относятся виды сырья, материалов, которые в меньшей степени важны для производственного процесса или их доля составляет 1-5%. Такие виды ТМЗ должны проверяться и оцениваться

ежемесячно. Планирование материалов группы «В» и возобновление запасов устанавливается исходя из времени поставки, а также учитывается соответствие поставки материалов и их списание в производство.

Для ресурсов, входящих в данную группу, расчет на практике, как правило, оптимального уровня неприкосновенного запаса и размера закупок не производится.

Категория «С» включает ассортимент оставшихся малоценных видов материально-оборотных средств или доля которых в совокупном объеме менее 1%. Планирование по данной группе осуществляется приблизительно, применяется концепция «двух ящиков»: текущая величина запасов незначительная, новая закупка производится, когда заканчивается первый ящик³³.

Метод анализа «АВС» должен использоваться не только при решении вопросов материально-технического снабжения, но и при исследовании затрат по элементам, местам их возникновения, при сбыте продукции, при оценке поставщиков и потребителей.

Процесс управления материальными ресурсами должен предусматривать наряду с планированием и контролем мероприятия по регулированию объемов запасов, поддержанию их в определенных оптимальных размерах, позволяющих минимизировать затраты на доставку и хранение материальных ресурсов.

Материальные запасы предприятия делятся на текущий, страховой и подготовительный:

-текущий запас (Зтек) служит для обеспечения бесперебойной работы предприятия в интервале времени между поступлением материальных ценностей на склад. Его величина изменяется от максимального уровня (Змахт) до минимального (Зминт);

³³ Управление качеством: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

-страховой запас (Зстрх) необходим для обеспечения работы предприятия в случае перебоев в процессе снабжения или когда происходят значительные колебания в процессе потребления;

-подготовительный запас (Зподг) необходим для обеспечения работы в период подготовки материалов к отпуску продукции в производство (приемка материалов, сушка, раскрой и т. д.) или потребителям.

Уровень запаса может быть:

максимальный уровень - сумма страхового и подготовительного запасов и максимального текущего запаса:

$$Z_{\max} = Z_{\max t} + Z_{\text{стрх}} + Z_{\text{подг}} \quad (4)$$

средний уровень - равный сумме страхового и подготовительного запасов и половине текущего запаса:

$$Z_{\text{ср}} = 0,5 \times Z_{\max t} + Z_{\text{стрх}} + Z_{\text{подг}}. \quad (5)$$

минимальный уровень - сумма страхового и подготовительного запасов:

$$Z_{\min} = Z_{\text{стрх}} + Z_{\text{подг}}. \quad (6)$$

Важно уметь регулировать объем запаса в процессе деятельности. С этой целью можно использовать простейшие модели управления запасами. В этих моделях используют критерии оптимальности запасов минимум суммарных расходов, связанных с образованием и хранением запасов и убытков, возникающих при наличии перебоев в обеспечении материальными ресурсами. Основными частными критериями расходов являются:

- расходы, связанные с организацией заказа на поставку одной партии материальных ресурсов (продукции), - OPR. Это операционные издержки по заказу - затраты на закупку форм отчетности, транспортировку, доставку на склад, заработная плата сотрудников службы сбыта, по коммунальным платежам и прочие управленческие расходы;

- расходы, связанные с содержанием единицы запаса на предприятии (С). К ним относятся: плата за производственные фонды, потери от иммобилизации средств в запасах, равные возможному доходу от вложения средств,

направленных на закупку сырья и материалов, в банк по наиболее доходному безрисковому вложению и т. д.;

Потери из-за дефицита единицы материального ресурса (расходы, связанные с возникновением перебоев в снабжении)-Spr Эти потери включают в себя штрафы, уплачиваемые потребителям за неполную или несвоевременную поставку продукции.

Примерами являются модели, основанные на формуле Уил-сона (EOQ), в которых спрос на материальные ресурсы является постоянным во времени, а пополнение запаса мгновенным. В этой модели размер текущего запаса в определенный период времени можно рассчитать по формуле:

$$Z_{тек4} = Z_{макт} - CPP \times t, \quad (7)$$

где CPP - среднесуточный расход материальных ресурсов;

t - время, истекшее после поступления очередной партии материалов на склад.

Средний размер запаса равен половине максимального текущего запаса:

$$Z_{ср} = 0,5 \times Z_{макт}.$$

Оптимизация текущего запаса заключается в выборе наиболее экономичного размера партии (заказа). Размер оптимальной партии в модели Уилсона определяется по формуле:

$$EOQ = [(2 \times Q_{sg} \times OPR) : C]^{1/2}, \quad (8)$$

где Q_{sg} - потребность в материальных ресурсах на бюджетный период (квартал, полугодие, год).

Оптимальное число поставок в бюджетный период:

$$N = Q_s : EOQ. \text{ Оптимальный интервал времени между поставками:}$$

$$t = 360 : N. \text{ Средний уровень запаса:}$$

$$Z_{ср} = 0,5 \times EOQ - [(OPR \times Q_{pg}) / (2 \times C)]^{1/2} \quad (9)$$

Для определения оптимальной величины заказа закупки сырья и материалов в единичный (бюджетный) период времени (неделя, квартал, год) используют модель EOQ. Применение этой модели предусматривает выполнение следующих условий:

-производственное потребление материалов является абсолютно равномерным в течение бюджетного периода и задано заранее;

-не учитывается время от момента заказа до поступления запасов на склад.

Для осуществления расчетов необходимо знать информацию:

-потребность запасов сырья и материалов за бюджетный период в физических единицах в соответствии с производственной программой:

$$-Q_{sp} = K_h \times H, \quad (10)$$

где K_h - производственная программа в натуральных единицах;

- H - норма расхода сырья для производства единицы продукции;

стоимость 1 ед. сырья - Z ;

-затраты на содержание 1 ед. запаса в течение бюджетного периода на складе - C_c ;

-иммобилизационные издержки на 1 ед. сырья. Эти издержки соответствуют возможному доходу от вложения средств, направленных на закупку сырья и материалов, в банк по наиболее доходному безрисковому вложению - $C_{им}$;

-операционные издержки по заказу - затраты на закупку форм отчетности, транспортировку, доставку на склад, заработную плату сотрудников службы сбыта, по коммунальным платежам и прочие управленческие расходы - OPR .

На основе этой информации определяются³⁴:

1) затраты на хранение единицы сырья в течение бюджетного периода:

$$C = C_c + C_{им} \quad (11)$$

2) определяется страховой запас сырья и материалов на конец бюджетного периода, расчет осуществляется в процентном отношении от потребности в сырье и материалов в следующий период:

$$Q_{sk_t} = Q_s \times p, \quad (12)$$

где p - доля в процентах;

³⁴ Методы прогнозирования на основе ТРИЗ. Сборник научных трудов. Библиотека Саммита разработчиков ТРИЗ, Вып.3, СПб., 2010.

3) определяется страховой запас сырья и материалов на начало периода, его величина соответствует запасу сырья на конец предшествующего периода.

$$Q_{sh} = Q_{sk} : p \quad (13)$$

4) определяется потребность в сырье на бюджетный период:

$$Q_{sg} = Q_{sp} + Q_{sk} - Q_{sh} \quad (14)$$

5) определяется оптимальный размер заказа закупки сырья и материалов в натуральных единицах по формуле:

$$EOQ = [(2 \times Q_{sg} \times OPR) : C]^{1/2} \quad (15)$$

где EOQ показывает необходимое количество закупки материальных ресурсов в натуральных единицах за один раз;

6) определяется количество заявок на сырье и материалы:

$$N = Q_s : EOQ \quad (16)$$

7) определяются совокупные издержки по возобновлению и содержанию запасов материала за бюджетный период:

$$ISA = N \times OPR + (Q_{sh} + O_{sk}) \times 0,5 \times C_c \quad (17)$$

Определение оптимального размера заказа закупки сырья и материалов в натуральных единицах по формуле:

$$EOQ = [(2 \times Q_{sg} \times OPR) : C]^{1/2} \quad (18)$$

$$EOQ = [(2 \times 2500 \times 40) : 0,36]^{1/2} = 745,356.$$

Оптимальный размер закупки сырья и материалов в условных единицах в первый бюджетный период составляет 745 ед.

$$EOQ_2 = [(2 \times 2600 \times 42) : 0,39]^{1/2} = 748,33.$$

Оптимальный размер закупки сырья и материалов в условных единицах во второй бюджетный период составляет 748 ед.

$$EOQ_3 = [(2 \times 2700 \times 44) : 0,26]^{1/2} = 746,82.$$

Оптимальный размер закупки сырья и материалов в условных единицах в третий -бюджетный период составляет 747 ед.

$$EOQ_4 = [(2 \times 2600 \times 46) : 0,435]^{1/2} = 741,54.$$

Оптимальный размер закупки сырья и материалов в условных единицах в четвертой бюджетный период составляет 742 ед. В рамках модели EOQ

оптимум достигается в точке, где величина операционных издержек равна величине издержек по содержанию запасов. На практике очень часто используют модифицированную модель EOQ, которая позволяет иметь на складе минимальный размер запаса на случай непредвиденных обстоятельств (резкое изменение рыночной конъюнктуры, задержка поставок и т. д.). В такой модели помимо рассмотренных ранее факторов используются факторы: время от момента заказа материалов до поступления на склад или до момента списания в производство; ежедневное потребление.

Величина неприкосновенного запаса (НЗ), постоянно имеющегося на складе, которая обеспечивает определенную маржу безопасности:

$$НЗ = (ЕП_{\max} - ЕП_{\min}) \times Т_{\text{дост}}$$
 где $ЕП_{\max}$, $ЕП_{\min}$ - соответственно максимально возможное и минимально возможное ежедневное потребление материалов в натуральных единицах;

$Т_{\text{дост}}$ - срок поставки материалов в днях.

Максимально возможное ежедневное потребление материального ресурса определяется исходя из проектной мощности оборудования. Срок поставки материалов определяется как сумма времени оформления документов на заказ, отправка документов поставщику, их акцепта поставщиком и время доставки материалов от поставщика на склад. Увеличение НЗ уменьшает вероятность остановки производства, приводит к увеличению потребности в материальных ресурсах, но при этом происходит снижение размера неприкосновенного запаса.

При расчете неприкосновенного запаса необходимо сопоставлять выгоду от резервирования и издержки по содержанию НЗ в результате непредвиденных ситуаций.

При расчетах оптимальной партии материальных ресурсов необходимо учитывать возможные потери предприятия в результате нехватки определенного вида сырья. В этих случаях размер оптимальной партии должен быть больше по сравнению с величиной без учета потерь.

Размер оптимальной партии материального ресурса с учетом дефицита можно определить по формуле:

$$EOQ(SP) = [(2 \times Q_{sg} \times OPR) : Cfx [(C + SPX) : SPj]^{1/2}, \quad (19)$$

где SPj - потери из-за дефицита единицы сырья.

Данная модель является модификацией модели EOQ и используется для определения оптимального размера партии выпуска продукции.

$EPR = [(2 \times Q \times SI) : C1]^{1/2}$, где Q _ плановый выпуск данного вида продукции в единичный (бюджетный) период времени (неделя, квартал, год);

SI - удельные издержки по переработке на единицу продукции;

C1 - стоимость хранения единицы запаса данного вида готовой продукции в течение единичного периода.

Таким образом, увеличение издержек по переработке продукции на 15% приведет к увеличению совокупных затрат по переработке и хранению на 21,51%.

При использовании методов оптимизации запасов необходимо сопоставлять затраты на хранение, учет и другие расходы, связанные с обеспечением ритмичности поставок, с размером экономии, который может получить организация за счет оптимизации закупок и хранения материально-оборотных активов³⁵.

Для оценки качества мероприятий по управлению материальными ресурсами необходимо осуществлять контроль текущей деятельности, сопоставлять нормативные и фактические затраты, определять, за счет каких факторов происходило изменение части финансовых ресурсов, находящихся в сверхнормативных запасах. Для этого достаточно использовать методы факторного анализа.

Например, размер финансовых ресурсов, необходимых для финансирования материальных запасов, определяется по формуле:

$$OБCз = Nд \times Cм, \quad (20)$$

³⁵ Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

где Нд - норматив запасов в днях;

См - среднедневной объем расходования материальных ресурсов.

В финансовой практике часто приходится решать задачу, обратную наращенной сумме: по заданной сумме Дк, которую следует уплатить через некоторое время Т, необходимо определить сумму полученной ссуды Дн.

Такие ситуации возникают, когда руководство организации разрабатывает условия определенных контрактов, когда проценты с заданной суммы Дк удерживаются непосредственно при выдаче ссуды.

В этом случае говорят, что сумма Дк дисконтируется. Термин «дисконтирование» употребляется и как средство определения любой стоимостной величины Дк, вне зависимости от того, имела ли место в действительности финансовая операция (кредитование, выдача денег в долг и т. д.).

Основные понятия дисконтирования:

-учет - процесс начисления и удержания процентов вперед называется учетом;

дисконт - проценты в виде разности между Дк и Дн:

$$-Д = Дк - Дн \quad (21)$$

-приведение стоимостного показателя - определение стоимостной величины будущего периода в настоящий момент времени.

Исходя из вида процентной ставки применяют два вида дисконтирования: математическое дисконтирование и банковский (коммерческий) учет.

Математическое дисконтирование позволяет решать задачу: какую первоначальную сумму надо выдать в долг (Дн), чтобы при начислении на нее процентов 'ставке «а» к концу срока получить наращенную сумму, равную (Дк).

Для решения при начислении по простым процентам используется формула:

$$Дн = Дк \times [1 : (1 + 3 \times a)], \quad (22)$$

где а - годовая ставка;

3 = Тс/ Т, Тс - период ссуды в днях;

T - база распределения (360, 365 или 366 дней);

$[1 : (1 + 3 \times a)]$ называют дисконтным множителем, он показывает, какую долю составляет первоначальная ссуда Дн в наращенной сумме ссуды Дк.

Суть операции учета заключается в том, что банк до наступления срока платежа по векселю или другому платежному обязательству покупает его у владельца по цене, меньшей той суммы, которая должна быть выплачена по нему в конце срока, т. е. приобретает обязательство с дисконтом. Получив при наступлении срока векселя деньги, банк, таким образом, реализует дисконт.

Проценты за пользование ссудой начисляются на сумму, подлежащую уплате в конце срока ссуды.

Простая годовая учетная ставка определяется по формуле:

$$d = (Дк - Дн) : Дк, \quad (23)$$

где d - годовая процентная ставка или дисконт.

Простая ставка процентов определяется по формуле:

$$a = (Дк - Дн) : Дн. \quad (24)$$

Оценка продолжительности срока ссуды и уровня процентной ставки
При анализе условий контракта часто возникают задачи: 1) определения срока ссуды или уровня процентной ставки при выполнении конкретных условий.

Расчет продолжительности ссуды в годах (Т) и днях (Дн) определяют по формулам:

$$Tг = (Дк - Дн) / (Дн \times a) \quad Tд = Tг \times 365 \text{ (дней);}$$

$Tг = (Дк - Дн) / (Дк \times d) \quad Tд = Tг \times 365 \text{ (дней)}$, где Tг, Tд - соответственно, продолжительность ссуды в годах, днях;

Дк - размер долга, который следует уплатить через некоторое время T;

Дн - сумма полученной ссуды;

d - ставка дисконта;

a - ставка процентов.

2) Определение уровня процентной ставки и ставки дисконта при заданных условиях: Дн, Дк, Tг.

Размер процентной ставки определяется по формуле:

$$a = (D_k - D_n) / (D_n \times T_d) \times T_y \quad (25)$$

Размер учетной ставки определяется по формуле:

$$d = (D_k - D_n) / (D_k \times T_d) \times T_y, \text{ где } T_y - \text{ база начисления процентов } T_y = 360 \text{ (365, 366)}$$

Учет дисконтирования по сложной ставке, ее значение для стоимости капитала организации. Дисконтирование по сложной ставке процентов, так же, как и по простой ставке, позволяет определить значение первоначальной ссуды по заданному значению размера ссуды, подлежащей погашению D_k , и заданному значению ставки процентов.

$$D_n = D_k : (1 + a)^K \quad D_n = D_k : (1 + a : M)^{K \times M}, \quad (26)$$

где D_n - величина первоначальной ссуды;

D_k - величина ссуды к погашению,

a - годовая процентная ставка;

K - продолжительность ссуды в годах;

M - количество начислений в год.

Величину D_n , полученную дисконтированием величины D_k , принято называть современной, или приведенной величиной D_k . Она показывает, что ссуда в сумме D_k через K лет равноценна сумме D_n , выплачиваемой в настоящий момент. Разность между D_k и D_n называют дисконтом:

$$D = D_k - D_n \quad (27)$$

Данная формула широко используется при определении стоимости будущего капитала организации в настоящий момент времени.

Например, с помощью этих формул осуществляют оценку стоимости будущих доходов в настоящий момент времени, если ставка a остается постоянной для каждого временного периода.

Если ставка a в каждый временной период может изменяться, то дисконтированная стоимость денежного потока t -го периода рассчитывается по формуле:

$$СДП_t = ДП_t : [(1 + o_1) \times (1 + o_2) \times (1 + o_3) \dots \times (1 + a_t)] \quad (28)$$

где o_j - ставка в первый временной период;

сс2 - ставка во второй временной период;

ост - ставка в t-й период.

Сумма дисконтированных денежных потоков за каждый временной период будет определять тот доход, который организация планирует получить в результате вложения первоначального капитала.

Разность между дисконтированным общим доходом и первоначальным вкладом будем называть чистым дисконтированным приведенным доходом:

$$\text{ЧПД} = \text{СДП} - \text{ПВК} \quad (29)$$

Дисконтирование по сложной учетной ставке осуществляется по формуле:

$$D_n = D_k \times (1 - D_c)^n, \quad (30)$$

где D_c - сложная годовая учетная ставка; N - количество лет. Дисконт в этом случае определяется по формуле:

$$D_{c1} = D_{k1} [1 - (1 - D_c)^1] \quad (31)$$

Процесс дисконтирования происходит с замедлением, так как на каждом шаге во времени учетная ставка применяется не к первоначальной сумме, а к сумме, уменьшенной на величину Дисконта, определенного на предыдущем шаге. Дисконтирование по сложной учетной ставке приводит к результатам, которые выгоднее для должника, чем при дисконтировании по простой учетной ставке.

2.3 Планирование реинжиниринга бизнес процессов на промышленных предприятиях Республики Дагестан

Подход в менеджменте, ориентированный на фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов производственной деятельности с целью существенного улучшения таких ключевых для современного бизнеса показателей результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность.

Вероятно, реинжиниринг лучше называть реинжинирингом бизнес-процессов (РБП). Этот метод в 1990-х гг. стал применяться для более успешного решения задачи выбора в менеджменте. Хотя определений

существует великое множество, есть общее понимание того, что реинжиниринг включает в себя переосмысление и перепроектирование всего существа работы компании для того, чтобы добиться радикальных и быстрых улучшений. Такое перепроектирование направлено в основном на: (1) снижение текущих и основных затрат, (2) сокращение времени выполнения услуг и повышение уровня ответственности, (3) повышение качества производства и обслуживания, (4) повышение вовлеченности работников в процесс достижения целей.

Приемы и методы, применяемые при реинжиниринге бизнес-процессов, как правило, не новы. Фактически большинство компаний использовали различные виды реинжиниринга или как часть стратегического планирования, или как метод прорыва, или как способ управления качеством. Среди наиболее успешных компаний, которые были пионерами в области качественного менеджмента, реинжиниринг был инновационной стратегией, к которой обращались лишь немногие для перепроектирования процессов с целью коренных преобразований, тогда как остальные компании продолжали всеобъемлющее выполнение постоянно увеличивающихся улучшений.

Термин «реинжиниринг» появился в начале 1990-х гг. Его возникновение обычно связывают с именем Майкла Хаммера, консультанта из Бостона, так как он описал эту концепцию в 1990-м г. в «Гарвард бизнес ревью» в статье, которая называлась «Реинжиниринг традиционных методов работы: не автоматизируйте их, а отвергайте». В 1992 г. Хаммер в соавторстве с Джеймсом Чампи выпустил книгу «Реинжиниринг корпорации», в которой популярно изложил данную концепцию.

Хаммер и Чампи - не единственные исследователи, разработавшие реинжиниринг как концепцию менеджмента. В 1991 г. Джеймс Харрингтон опубликовал книгу «Улучшение бизнес-процессов». Она представляет собой исчерпывающее руководство по приемам и методам, которые может использовать компания для того, чтобы изменить и перепроектировать бизнес-процессы. В 1993 г. Томас Давенпорт выпустил книгу «Инновация процессов»,

которая остается одним из наиболее глубоких исследований методов реинжиниринга. Давенпорт рассматривает последний как стратегию коренных изменений, в ходе которых должно быть найдено решение проблемы кадров, технологий и организационной культуры³⁶.

Многие сравнивают реинжиниринг с процессом оптимального уменьшения размера корпорации. Однако это имеет место лишь в том случае, если реинжиниринг бизнес-процессов проведен неправильно. Но когда реинжиниринг осуществляется корректно, то эти два метода совершенно различны. Действительно, находясь на грани экономического краха, компания использует процесс оптимального уменьшения своего размера и разрабатывает схему увольнения персонала для того, чтобы добиться необходимой экономии. Когда реинжиниринг применяется правильно, то он концентрируется на целях, определенных в ходе стратегического планирования. Часто реализация этих целей требует увеличения ресурсов. В реинжиниринге сокращение затрат и кадров осуществляется лишь после достижения целей и реализации перепроектирования. В процессе оптимального уменьшения размеров организации о сокращении затрат и персонала часто сообщается прежде, чем любое перепроектирование будет завершено.

Для реинжиниринга ключевым является понятие бизнес-процессов: именно в этом заключается основное отличие реинжиниринга как менеджмента процессов от функционального менеджмента. Бизнес-процесс можно определить как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Для осуществления такого управления необходима реализация нескольких важных факторов.

³⁶ Томпсон А.А., Стрикланд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.

Первый - менеджмент процессов имеет не вертикальную (иерархическую), а горизонтальную структуру. Компании необходимо снизить, если не разрушить вообще, организационные барьеры и создать рабочие команды, которые были бы кроссфункциональными. Это способствует более прямому контакту с клиентами (и поставщиками) и взаимодействию с другими рабочими единицами.

Второй фактор заключается в том, что менеджмент процессов ставит на первое место прежде всего цикл времени. Понятие «цикл времени» можно определить как реально измеряемое время от начала производства до конца, до завершения производства или выполнения заказа или услуги. Это понятие отличается от понятия «время производства». Например, компании требуется 20 минут, чтобы произвести товар, но нужно ждать 15 дней для улаживания финансовой стороны дела и еще 5 дней, пока приказ о выполнении работы будет доставлен почтой. В этом случае полный цикл времени составляет более 20 дней.

Третьей критической переменной для менеджмента процессов является выбор. Смысл этого фактора заключается в том, что клиент не обязательно должен ждать целый день, когда ему доставят товар, а может выбрать определенное время в течение 48 или 72 часов, и соответствующая служба гарантирует доставку в назначенное время плюс минус полчаса.

Повышенное внимание к клиенту и его интересам является главной причиной применения управления процессами в организации.

Метод управления процессами имеет важное значение для менеджеров и работников компании. Управление процессами предполагает совершенно другой подход к контролю над производством. Данный метод менеджмента означает, что традиционная работа руководителя главным образом в качестве контролирующего лица не создает новой стоимости. Руководитель в управлении процессами является «хозяйном процессов», устанавливающим цели команды, инструктирующим, обучающим работников и облегчающим взаимодействие команды и организационную коммуникацию. Процессные

команды сами по себе состоят из работников, которых поощряют и обучают для того, чтобы они работали на цели группы, такие как удовлетворение клиента, снижение затрат, ускорение цикла времени и т. д.

Управление процессами является ключевым звеном в стратегии преобразования бюрократических организаций. Преобразования в рамках реинжиниринга нацелены на уменьшение административного регулирования, снижение иерархичности организации, повышение гибкости системы и ее упрощение - эти цели преследуют большинство реформ. Управление процессами предполагает создание совершенно иной структуры и распределение рабочих заданий, налаживание лучшей коммуникации с клиентами и поставщиками³⁷.

Существует несколько вопросов, на которые необходимо ответить, прежде чем начинать процесс реинжиниринга компании.

В первую очередь нужно понять, почему необходим реинжиниринг. Последний важен, когда текущая работа организационных систем устаревает и нуждается в радикальных изменениях для того, чтобы удовлетворять экономические потребности и соответствовать реалиям будущего.

Также в процессе реинжиниринга стараются использовать последние достижения в области информационных и коммуникационных технологий, которые позволяют применять самые различные подходы к выполнению работы.

Далее нужно определить, что именно изменяется в процессе реинжиниринга организации. Реинжиниринг концентрируется на ключевых рабочих процессах компании и перестраивает организационный менеджмент и системы поддержки так, чтобы они соответствовали не внутренним, а внешним требованиям.

³⁷ Тельнов Ю.Ф. Классификация бизнес-процессов и задач бизнес-реинжиниринга для реорганизации деятельности предприятия. – В кн.: «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий на основе современных информационных технологий» Сб. научных трудов. Всероссийской научно-практической конференции – М.: МЭСИ, 1997.

Также нужно представлять себе, для кого проводится реинжиниринг. Реинжиниринг направлен на клиента, на предоставление ему продукта лучшего качества как основы конкурентоспособности организации.

Здесь также нужно решить вопрос о том, когда следует начинать реинжиниринг. Его нужно начинать, когда компания приходит к выводу, что ее положение является неприемлемым и более желательны инновационные изменения, а не обычное улучшение бизнеса.

Для выполнения реинжиниринга существуют три главных требования:

1. Для того, чтобы реинжиниринг способствовал решению приоритетных задач, необходима заинтересованность в нем руководителей высшего звена.

2. Необходимы качественные методы сравнения существующих проблем и ограничений, накладываемых клиентами с прогнозируемыми потребностями и рыночными ожиданиями. Использование качественной методологии также означает реализацию моделей перепроектирования, которые можно испытать на качество и простоту применения.

3. Привлечение лучших экспертов из различных функциональных областей для перепроектирования. Для нового и радикального решения своих проблем с помощью реинжиниринга компания должна привлечь лучших специалистов.

Для проведения реинжиниринга компании обычно требуется от 6 до 12 месяцев на анализ и перепроектирование и от 12 до 18 для переориентирования и полной реализации разработок. Если мы используем понятие полного цикла времени, то весь проект реинжиниринга занимает от 24 до 30 месяцев. Но, так как многие его стадии могут идти параллельно и выполняться одновременно, можно достигнуть значительно быстрее.

Реинжиниринг представляет собой не только процесс, но и методологию. Будучи процессом, он помогает компании выбирать объекты реинжиниринга, создавать и транслировать представления об изменениях, перепроектировать и внедрять новый процесс, переходить от старых способов работы к новым, осуществлять и улучшать новые процессы.

Реинжиниринг бизнес-процессов также является определенной методологией, включающий трехступенчатый подход:

1. Картографирование процессов. Составление блок-схем (также расчет затрат и полного цикла времени производства) того, как компания представляет услуги и производит товары (часто называют анализом текущего состояния) и детальное описание того, какие технологические средства используются.

2. Оценка потребителей или заинтересованных лиц. Определение насущных потребностей клиентов в товарах и услугах и их последующих рыночных ожиданий с помощью фокус-групп, опросов и встреч с клиентами.

3. Прогнозирование процессов. Продумывание того, как должны протекать рабочие процессы и разработка новых моделей инноваций и коренных улучшений (часто называют анализом будущего состояния).

В рамках проводимого исследования необходимо отметить, что, несмотря на то, что научные основы планирования реинжиниринга бизнес процессов организации разработаны достаточно глубоко, анализируя деятельность промышленных предприятий можно сделать вывод о том, что планирование реинжиниринга бизнес процессов организации характеризуются рядом недостатков. Данные недостатки обусловлены неэффективной организацией, приводящей к потерям в производстве, срыву сроков выполнения производственных планов, росту себестоимости продукции, и, как следствие, снижению конкурентоспособности.

Несовершенство систем планирования реинжиниринга бизнес процессов является одной из причин неритмичности производства и невыполнения в полном объеме планов поставок продукции. В рамках проводимого исследования проведем анализ систем планирования реинжиниринга бизнес процессов на промышленных предприятиях, относящихся к среднему бизнесу, ведущих свою деятельность в Республике Дагестан.

Анализ действующих систем планирования реинжиниринга бизнес процессов (таблица 6) на исследуемых предприятиях позволяет выявить их

ключевые особенности и недостатки организации в сфере влияния на планирование деятельности:

- наблюдается разрыв между теорией организации планирования реинжиниринга бизнес процессов и практикой ее применения, прежде всего в отношении календарно-плановых нормативов, методов разработки календарных графиков и расписаний очередности выполнения работ, оперативного планирования и диспетчеризации производства, обуславливающей рост себестоимости продукции и длительности производственного цикла;

- действующие системы организации планирования реинжиниринга бизнес процессов построены по функциональному принципу, что приводит к разрыву в контурах планирования и диспетчеризации на стыках функциональных подсистем (подготовка производства, основное производство, вспомогательное, материально-техническое снабжение и др.), который не позволяет эффективно реализовать методы управления производством и снижает оперативность и гибкость реагирования на изменения условий внешней и внутренней среды;

- низкий уровень применения современных компьютерных систем и информационных технологий управления производством, не позволяет своевременно получать и обрабатывать информацию о ходе организации планирования реинжиниринга бизнес процессов по ее регулированию, что приводит к увеличению длительности реинжиниринга бизнес процессов;

- системы планирования реинжиниринга бизнес процессов не совершенствуются, работы по улучшению носят эпизодический характер, отсутствует комплексный взгляд на всю систему в целом, персонал занят решением текущих проблем, не позволяющим реализовать системный подход в совершенствовании системы планирования реинжиниринга бизнес процессов.

Таблица 6

**Основные характеристики систем планирования бизнес процессов
обследованных предприятий промышленности Республики Дагестан**

Характеристика	ОАО Дагдизе ль	ОАО «Радио- элемент»	ОАО «Электро- сигнал»	ОАО «Дагфос»
ПОКАЗАТЕЛИ НОМЕНКЛАТУРЫ, ОБЪЕМА, КАЧЕСТВА				
Оперативно-производственное планирование				
Научно-обоснованные календарно- плановые нормативы производства	-	+	+	-
Сбалансированная производственная программа предприятия	+	+	+	+
Оптимальные оперативно-календарные планы цехов	+	-	+	-
Рациональные сменно-суточные задания участков и бригад	-	+	+	-
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ				
Своевременное доведение производственных заданий до исполнителей	+	-	+	-
Организация рационального хода производственного процесса	-	+	+	-
Эффективная организация обеспечения выполнения производственных заданий	-	-	-	-
Оперативный учет, контроль и анализ хода производства				
Непрерывный оперативный учет выполнения производственных заданий	+	+	+	-
Непрерывный оперативный контроль за ходом производства	+	-	-	+
Системный анализ выполнения производственных заданий	-	-	-	-
ОПЕРАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ/УПРАВЛЕНИЕ				
Непрерывное регулирование производственного процесса на межцеховом уровне	-	+	+	-
Непрерывное регулирование производственного процесса на внутрицеховом уровне	-	-	-	-
ПОКАЗАТЕЛИ СТОИМОСТНЫХ И ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ				
Рациональное использование рабочего времени				
Рациональное планирование и организация загрузки рабочих мест	-	+	+	-
Сокращение простоев из-за ликвидации внеплановых ремонтов	-	-	-	-
Сокращение времени транспортировки предметов труда	-	+	+	-

Характеристика	ОАО Дагдизе ль	ОАО «Радио- элемент»	ОАО «Электро- сигнал»	ОАО «Дагфос»
Организация качественного контроля производства	-	-	-	-
ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА (НЗП)				
Поддержание уровня НЗП в пределах нормативов	+	-	+	-
Снижение уровня нормативов НЗП	-	-	-	-
Нейтрализация рисков по хранению НЗП	-	-	-	-
ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ				
Оперативное информационное взаимодействие с функциональными подразделениями	-	-	-	-
Применение средств автоматизации ОУП	+	+	+	+
Рационализация организационной структуры ОУП	-	+	+	-
Совершенствование методов ОУП	-	-	-	-
Повышение качества работы персонала ОУП	-	-	-	-

При этом следует уделить особое внимание на то, что в условиях рынка система планирования реинжиниринга бизнес процессов призвана обеспечить производство конкурентоспособной продукции посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов, т.е. призвана обеспечить гибкое развитие исследуемых предприятий.

Далее представим схему процесса реинжиниринга бизнес процессов. Схема процесса реинжиниринга бизнес процессов поможет составить точные спецификации всех операций, процедур и взаимосвязей между ними. Такая модель, если она построена правильно, обеспечивает исчерпывающее описание функционирующего процесса и всех имеющихся в нем потоков информации. Эта модель описывает состояние «Как есть» . По результатам анализа возможных путей улучшения от реальной модели нужно перейти к модели,

характеризующей улучшения: модель «Как будет» (As To Be), вариант «Как должно быть».

РЕИНЖЕНИРИНГ БИЗНЕС - ПРОЦЕССА



Рис. 7– Схема процесса реинжиниринга бизнес процессов

Функциональное моделирование является достаточно серьезной проблемой. Его полнота и соответствие построенной модели зависят как от средств моделирования, так и от квалификации специалистов, выполняющих это моделирование.

Реинжиниринг бизнес-процессов является сложным и многоаспектным проектом, требующим тщательного планирования и проработки деталей. В таблице 7 показаны основные этапы реинжиниринга.

Таблица 7

Основные этапы реинжиниринга

Этап	Мероприятия
Планирование и начало работ	Выявление главных причин проведения реформы на предприятии и оценка последствий отказа от такой реформы
	Выявление важнейших процессов, требующих реинжиниринга
	Выявление единомышленников среди руководства и создание рабочей группы из представителей администрации

Этап	Мероприятия
	<p>Обеспечение поддержки проекта руководством</p> <p>Подготовка плана проекта: определение объема, обозначение измеримых целей, выбор методологии, составление подробного графика</p> <p>Согласование целей и объемов проекта с руководством</p> <p>Формирование группы реинжиниринга</p> <p>Выбор консультантов или внешних экспертов</p> <p>Проведение вводного совещания</p> <p>Доведение целей проекта до руководителей низшего звена; начальное информирование всей организации</p> <p>Обучение группы реинжиниринга</p> <p>Подготовка плана и начало работ</p>
Исследования	<p>Аналитическое исследование опыта компаний с подобными процессами</p> <p>Опрос клиентов и контрольных групп для выявления существующих и будущих требований</p> <p>Опрос служащих и руководителей для выявления вопросов; мозговой штурм</p> <p>Поиск в литературе и прессе данных о тенденциях в отрасли и о чужом опыте</p> <p>Оформление подробных документов на исходные процессы и сбор рабочих данных; выявление недоработок</p> <p>Обзор изменений и вариантов технологий</p> <p>Опрос владельцев и представителей руководства</p> <p>Посещение кружков и семинаров</p> <p>Сбор данных от внешних экспертов и консультантов</p>
Проектирование	<p>Мозговой штурм и выработка новаторских идей; упражнения по творческому мышлению, чтобы «снять шоры»</p> <p>Проработка сценариев «а что, если?» и применение «шаблонов успеха» других компаний</p> <p>Создание при помощи специалистов 3-5 моделей; разработка комплексных моделей, в которых собрано лучшее от каждой из предыдущих</p> <p>Создание картины идеального процесса</p> <p>Определение моделей нового процесса и их графическое представление</p> <p>Разработка организационной модели в сочетании с новым процессом</p> <p>Определение технологических требований; выбор платформы для новых процессов</p> <p>Выделение краткосрочных и долгосрочных мер</p>
Утверждение	<p>Анализ затрат и преимуществ; расчет прибыли на капитал</p> <p>Оценка влияния на клиентов и служащих; оценка влияния на конкурентоспособность</p> <p>Подготовка официального документа для высшего руководства</p>

Этап	Мероприятия
	Проведение обзорных совещаний для ознакомления и утверждения деталей проекта оргкомитетом и высшим руководством
Внедрение	Завершение подробной разработки процессов и организационных моделей; определение новых рабочих обязанностей
	Разработка систем поддержки
	Реализация предварительных вариантов и первичные испытания
	Ознакомление работников с новым вариантом; разработка и осуществление плана реформы
	Разработка поэтапного плана; внедрение как таковое
Последующие мероприятия	Разработка мероприятий по периодической оценке; определение итогов нового процесса; внедрение программы непрерывного совершенствования нового процесса
	Предоставление окончательного отчета оргкомитету и администрации

Реинжиниринг бизнес-процессов в целом можно разделить на пять этапов.

Первый этап можно назвать предплановой подготовкой компании. Прежде чем выбрать конкретную стратегию изменений, главному руководству нужно определить, насколько необходимы изменения и в какой степени они своевременны. Еще одним видом деятельности в процессе предплановой подготовки является проверка того, что все ресурсы компании имеются в наличии и отобраны участники для того, чтобы проводить изменения. Предплановая подготовка заканчивается принятием решения о начале процесса изменений. Должно быть сделано заявление, которое объясняло бы работникам компании необходимость проекта и выбора методологии радикальных изменений. Помимо всего прочего высшему руководству необходимо связаться с работниками, клиентами, поставщиками и заинтересованными лицами для того, чтобы всем стало ясно, что изменения будут «болезненными». Доводы в пользу изменений нужно привести еще до начала процесса и постоянно повторять их на каждой стадии процесса реинжиниринга.

Вторым этапом реинжиниринга является стратегическое планирование. Высшее руководство определяет основные цели реинжиниринга и назначает

руководящий комитет, для которого отбирает основные объекты инновации и перепроектирования. Эта группа играет ключевую роль как «организатор процесса». Она отвечает за создание внутренних рабочих групп для проведения анализа реинжинирингового процесса и составляет рекомендации для перепроектирования и реструктурирования. Высшее руководство и руководящий комитет должны определить приоритетные направления и последовательность процедур реинжиниринга, основываясь на сегодняшних и будущих потребностях. После того как выбран проект, им следует сформировать первоначальное стратегическое направление. И здесь прежде всего необходимо объяснить, как будут протекать процессы в компании в будущем, насколько они значимы, определить основные понятия и ценности, ожидания новых и уже имеющихся клиентов и т. д. Обоснование заканчивается постановкой конкретных целей. Они должны быть очень четко сформулированы. Последнее, наиболее важное, на втором этапе - это выбор команды перепроектирования в зависимости от масштабности и комплексности изменения. Размер группы может быть разным от 6 до 10 или от 12 до 25 человек. Основными критериями отбора являются знания, профессионализм и готовность выполнять роль агентов изменений и инноваторов.

Третий этап реинжиниринга - это перепроектирование процессов. Перепроектирование процессов состоит из трех фаз: картографирование процессов, оценки потребителя и посредника и предвидения процессов. Картографирование - это немного больше, чем составление горизонтальных блок-схем, - отслеживание того, какие виды деятельности выполняются, кем, когда и какие решения принимаются при предоставлении конечного продукта или услуги клиенту. В ходе картографирования необходимо получить определенные данные. Это прежде всего качественный уровень предоставляемых услуг, цикл времени, производительность и затраты. Следующей фазой перепроектирования является анализ того, как изменяется клиент и его потребности. Эту информацию можно получить, встречаясь с клиентами, но в большинстве случаев реинжиниринговые команды используют

более формальные методы, например опросы потребителей или фокус-группы. Недавно появилась новая модель оценки потребителя. Она включает в себя 5 этапов анализа³⁸:

- изучение окружающей среды потребителя,
- выявление требований клиента,
- определение операциональных требований,
- выбор проекта,
- проектные уточнения.

На первом этапе нужно изучить среду, в которой существует потребитель. Это возможно с помощью исследования маркетинговых требований и ожиданий как уже имеющих клиентов, так и потенциальных потребителей. Следующим шагом является согласование динамики рынка и потребностей клиента после анализа планов на будущее и обратной связи с клиентами. Далее необходимо операционализировать требования потребителя, создав специальные инструменты для их измерения. Из проектных идей и проектных решений с помощью метода мозгового штурма компания создает проектные концепции и альтернативы. Последним шагом является выбор решений и проектов посредством оценки альтернатив, определение среди них наилучшего, описание особенностей производства, обслуживания, доставки и оплаты продукта.

Последней фазой перепроектирования является прогнозирование процессов. Эту фазу целесообразно начинать с описания идеальной модели того, как тот или иной процесс должен удовлетворять нужды потребителя и как он будет способствовать обеспечению конкурентоспособности организации. Это идеальное прогнозирование ведет к определению внутренних процессных действий, использования ресурсов и уровня производительности, которых организации следует достичь для того, чтобы новый процесс работал. Далее определяются такие качественные характеристики процесса, которые

³⁸.Рубин М.С. О базе социально-технических прогнозов, Санкт-Петербург, 2010
www.temm.ru/ru/section.php?docId=4485

необходимы для того, чтобы удовлетворить потребности и ожидания клиентов. Новое перепроектирование должно опираться на технологии, управление ресурсами, обучение кадров. После того как перепроектирование разработано и зафиксировано документально, его следует утвердить и протестировать.

Завершив этап перепроектирования, необходимо переходить к конверсии, четвертому этапу реинжиниринга. Для этого руководящий комитет и реинжиниринговая команда передают полномочия команде по реализации, «хозяевам процессов». Чем сложнее перепроектирование, тем желательнее создание в компании специальной команды для реализации перехода. Эту группу называют командой конверсии. Она планирует процесс перехода. На этом этапе наиболее сложной задачей является решение проблем с рабочими, для которых перепроектирование представляет собой стрессовую ситуацию. Команда конверсии должна сгладить последствия этого стресса. Этот этап заканчивается, когда все эти действия включены в формальный план реализации, который далее должен пройти последний этап воплощения в жизнь.

Компания должна осознавать, что риск провала реинжиниринга очень велик. В среднем процент неудач составляет от 50 до 60%. Вероятно, самым значительным фактором успеха, влияющим на будущую эффективность перепроектированных процессов, является установление коммуникации. Результаты реинжиниринга имеют колоссальное значение. Он изменяет структуру организации, реконструирует использование технологий, изменяет роль кадров и даже, вероятно, организационную культуру в компании.

Типичной ошибкой при реинжиниринге является то, что реализация разработанных процессов начинается слишком поздно. Чем больше изменений нужно осуществить, тем важнее сформировать команду по их реализации еще в процессе перепроектирования. Некоторые компании склонны использовать переходный период для изменения процессов, не спланировав своевременно их реализацию. Если компания хочет, чтобы процесс реинжиниринга был удачен, ей необходимо иметь реалистичный план, который включает в себя

привлечение рабочих кадров, повышение квалификации, создание команд, работу с персоналом и изменение процессов бюджетной поддержки. Помимо этого необходимо систематически работать над изменением организационной культуры компании. Главным правилом при проведении реинжиниринга бизнес-процессов является коммуникация непосредственно перед, в течение и после каждого этапа реинжиниринга³⁹. Таким образом, можно сделать вывод о том, что как бы ни был могуществен реинжиниринг как методология изменений, он не приведет к успеху без расширенного планирования, измерения и анализа. Предпосылкой реинжиниринга является то, что организация может изменяться такими темпами и способами, которые раньше невозможно было себе представить. Реинжиниринг может способствовать этому, если существует четкое представление о будущем, план, методология для его реализации и цель.

В рамках проводимого исследования необходимо предложить алгоритм совершенствования системы планирования реинжиниринга бизнес процессов (рис.8), который позволяет рассматривать систему реинжиниринга бизнес процессов как адаптивную, непрерывно-изменяющуюся в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды, нацеленную на выпуск конкурентоспособной продукции, обеспечивающую постоянное совершенствование и рост конкурентоспособности предприятия.

³⁹ Изменения. Системная технология. Open University. Международный Центр дистанционного Обучения «Линк», 2006.

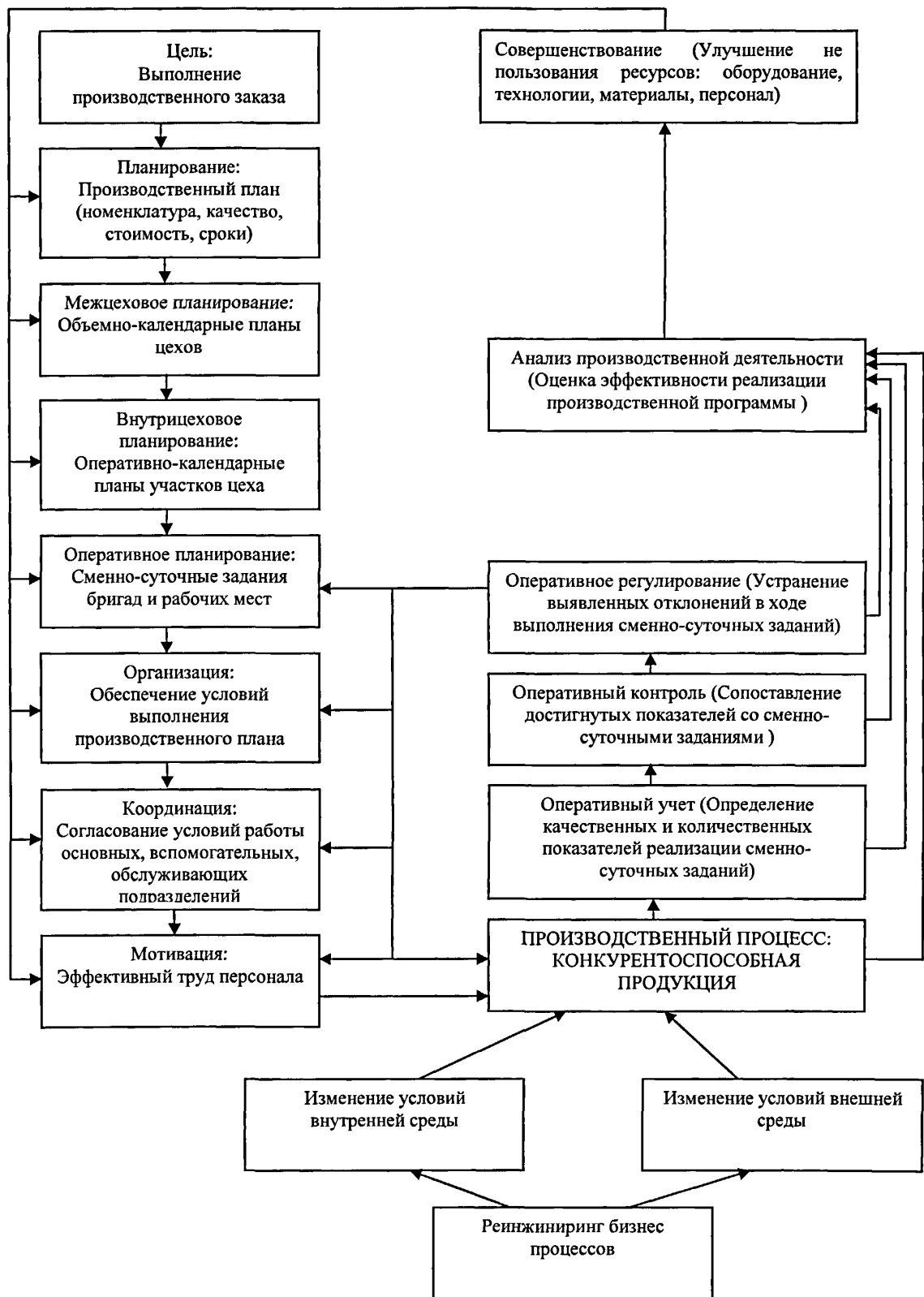


Рис. 8. Алгоритм совершенствования системы планирования рейнжиниринга бизнес процессов

Для обеспечения комплексности интеграции системы планирования реинжиниринга бизнес процессов необходимо:

- определить информационные взаимосвязи различных функциональных подразделений и организационных уровней в процессе управления производством;

- выявить все информационные потоки, возникающие в процессе планирования реинжиниринга бизнес процессов во взаимодействии с функциональными и обслуживающими подразделениями;

- разработать и утвердить организационно-экономическую модель системы планирования реинжиниринга бизнес процессов;

- определить соответствующее техническое и программное обеспечение;

- усовершенствовать действующую систему реинжиниринга бизнес процессов в соответствие с разработанной моделью на основе автоматизированных информационных технологий.

Таким образом, разработанные теоретические положения по формированию и методические рекомендации по совершенствованию интегрированной с функциональными подразделениями системы планирования реинжиниринга бизнес процессов, обеспечат достижение важнейших целей по изготовлению и поставкам продукции заданной номенклатуры и качества в установленные сроки с учетом рационального использования ресурсов и приведут к укреплению конкурентных позиций предприятий на рынке.

При этом следует отметить, что на большинстве предприятий отсутствуют отделы, непосредственно занимающиеся планированием деятельности. Функции планирования вменены в обязанности отдельным специалистам, непосредственно работающим в других отделах (производственном, экономическом, сметно-договорном) и службах (финансовой и др.). При этом отсутствует четкая система взаимодействия лиц, ответственных за те или иные аспекты плановой работы на предприятии.

По мнению автора проводимого исследования, при разработке планов деятельности на исследуемых предприятиях недостаточно реализуется принцип

системности. Важность системного подхода проявляется в разработке оптимальных плановых решений, на успешную реализацию которых влияют многие факторы внешней и внутренней среды. В условиях их динамичности планирование реинжиниринга бизнес процессов выступает как средство преодоления неопределенности среды, в которой функционирует предприятие. Системный подход предполагает объединение усилий всех звеньев (структурных подразделений) предприятия при разработке эффективных производственно-экономических планов.

На анализируемых предприятиях Республики Дагестан планирование не представляет комплексной системы, обеспечивающей сбалансированность всей социально-экономической деятельности объектов планирования.

В настоящее время на исследуемых предприятиях наблюдается преобладание краткосрочных планов над долгосрочными, до минимума сокращен период планирования. Кроме того, можно отметить в качестве недостатка действующих систем планирования отсутствие объективно необходимой связи между стратегическим и тактическим планированием. Отсутствие таковой объясняется специалистами исследуемых предприятий высокой степенью неопределенности и агрессивности внешней среды функционирования.

Ограниченность финансовых ресурсов у большинства предприятий препятствует эффективному осуществлению плановой работы, выполнению таких функций, как сбор и анализ исходной плановой информации, создание и обеспечение функционирования плановых служб, привлечение со стороны или подготовка собственных высококвалифицированных специалистов в области планирования.

Эффективность процесса планирования снижается и в результате отсутствия на предприятиях постоянно разрабатываемых новых стратегий развития, реализация которых должна способствовать повышению конкурентоспособности предприятий.

Личностные качества непосредственного руководителя предприятия также оказывают определенное влияние на организацию планирования. Анализ показал, что управляющие, директора предприятий имеют недостаточные навыки в области современного рыночного планирования деятельности предприятий. Кроме того, не все из них осознают значимость и важность планирования в современных условиях хозяйствования. Отсюда и возникают на предприятиях проблемы в создании системы планирования с применением современных инструментов и механизмов плановой деятельности.

В качестве недостатка, выявленного во всех анализируемых компаниях Республики Дагестан, можно отметить недостаточный уровень подготовки лиц, занимающихся вопросами и проблемами планирования на предприятии. Большинство из них вообще не владеют навыками плановой работы или, имея теоретические знания, не имеют практического опыта. Представители «старой школы» имеют опыт централизованного планирования, эффективное применение которого без адаптации к условиям рынка весьма проблематично. Данные специалисты в силу своих возрастных особенностей большого желания переучиваться не проявляют. В связи с этим, для устранения указанного недостатка на предприятиях в целях повышения эффективности их работы необходимо осуществлять профессиональную подготовку и переподготовку лиц, принимающих плановые решения и занимающихся их реализацией, кроме того, целесообразным, по мнению автора проводимого исследования, является изучение зарубежного опыта инструментов и механизмов плановой деятельности.

В большинстве случаев в исследуемых предприятиях отсутствуют документально оформленные плановые задания, представленные в виде плана социально-экономического развития предприятия, недостаточно прорабатываются и вопросы социального развития коллективов, отсутствуют разделы налогового планирования.

Отсутствие или ограниченность маркетинговых исследований приводит к тому, что компании сталкиваются с невозможностью обеспечить эффективную

загрузку имеющихся производственных мощностей и рационально организовать сбытовую деятельность.

Выявленные в процессе анализа недостатки в организации плановой работы на исследованных предприятиях Республики Дагестан могут быть сведены в табл. 8.

Таблица 8

**Недостатки организации плановой работы на исследуемых
предприятиях Республики Дагестан**

№ п/п	Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
1	Отсутствие специализированных отделов, занимающихся планированием	Недооценка роли планирования в деятельности предприятия в современных условиях. Отсутствие квалифицированных специалистов, способных осуществлять на предприятиях плановую работу.
2	При разработке планов не учитывается принцип системности	Предприятие в процессе планирования не рассматривается в тесной взаимосвязи с внешней средой функционирования.
3	Преобладание краткосрочных планов над долгосрочными	Руководители считают невозможным планирование деятельности предприятий на более отдаленную перспективу ввиду неопределенности внешней среды.
4	Низкая эффективность плановой работы	Низкая квалификация плановиков предприятия, недостаток средств.
5	Недостаточная проработка стратегических аспектов деятельности предприятий, отсутствие экономически обоснованных, документально оформленных стратегий развития предприятия	Отсутствие комплексной программы стратегического развития предприятия.
6	Слабые навыки в области внутрифирменного планирования, либо их отсутствие у непосредственного руководителя предприятия и (или) у лиц, занимающихся плановой работой	Отсутствие практического опыта в области планирования, недостаточное знакомство с передовым зарубежным и отечественным опытом внутрифирменного планирования.
7	Отсутствие документального оформления плановых заданий	Недооценка роли планирования в условиях рынка. Несоблюдение основных этапов процесса планирования в силу отсутствия на предприятии соответствующего механизма планирования.
8	Слабая проработка социальных вопросов в плановых документах	Недостаток средств, непонимание сущности внутрифирменного планирования в условиях рынка руководителями предприятий. Недостаток средств, непонимание сущности внутрифирменного

№ п/п	Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
		планирования в условиях рынка руководителями предприятий
9	Отсутствие четкой системы взаимодействия лиц. занимающихся разработкой планов	Отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования
10	Отсутствие комплексного анализа исходной плановой информации Слабый учет результатов анализа и прогнозирования	Недопонимание важности информации в системе внутрифирменного планирования. Отсутствие квалифицированных аналитиков и разработчиков прогнозов
11	Недостаточность или полное отсутствие маркетинговых исследований при сборе необходимой в процессе планирования информации	Отсутствие специалистов-маркетологов, недооценка значимости маркетинговых исследований в повышении реальности разрабатываемых планов
12	Полностью отсутствуют элементы налогового планирования	Отсутствует эффективная методика определения оптимальной плановой величины налоговых отчислений
13	Отсутствует четкость в определении функций и задач плановых служб	Нет разработанных стратегических программ развития предприятия, вследствие чего процесс внутрифирменного планирования сведен к минимуму

Таким образом, проведенный выше анализ и полученные на его основе выводы позволяют определить главную причину неудовлетворительной организации планирования и соответственно применения инструментов и механизмов плановой деятельности на исследуемых предприятиях. Следовательно, для устранения выявленной причины необходимо, используя теоретические аспекты методологии планирования, а также объективные предпосылки, разработать механизм организации планирования бизнес-процессов на предприятиях с учетом отраслевой особенности их деятельности.

Современным инструментом организации планирования бизнес-процессов на предприятиях является применение информационно-вычислительных систем. Следовательно, следующим шагом проводимого исследования становится рассмотрение вопросов организация планирования бизнес-процессов на предприятии с использованием программного обеспечения.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО АППАРАТА ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО НОРМАТИВНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. Оценка эффективности планов деятельности через систему ключевых показателей эффективности

Для каждой выработанной цели вырабатываются ключевые показатели результативности (КПР, Key Performance Indicator — KPI). С помощью подбора ключевых показателей результативности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, компания получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, прямых индикаторов или индикаторов симптомов.

Внедрение системы проходит несколько этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы (Рис. 9)⁴⁰.

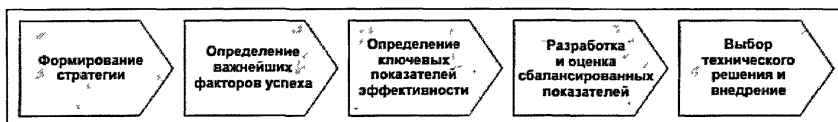


Рис. 9 - Последовательность этапов КРІ

Такая система управления, ориентированная на цели компании, включает в себя все: от видения общих перспектив до индивидуальных конкурентных стратегий, а также описание и контроль мероприятий с использованием сбалансированных КРІ.

Системы показателей эффективности создаются для того, чтобы у руководства организации была оперативная оценка того, как организация движется к реализации своих целей и что мешает этому продвижению. Применяется ограниченный набор ключевых показателей эффективности,

⁴⁰ Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. - 288 с.

которые ориентированы на измерение стратегических параметров. Их цель - не заменить иные системы отчетности, а занять место удобных и прозрачных индикаторов деятельности компании, предупреждающих о возможных проблемах.

По итогам разработки и внедрения системы КРІ (КПЭ) организация получит:

- выработанные стратегически важные для компании показатели оценки деятельности;
- прогноз динамики их изменения;
- процедуру их определения информирования отчетности.

Грамотная разработка и внедрение КРІ (КПЭ) позволяют упорядочить несколько важных процессов в организации:

-поставить планы для каждого сотрудника и отдела в соответствие со стратегией организации и закрепить ответственность за выполнение определенного участка работ;

-повысить «прозрачность» достижения нужного результата и сформировать соответствие ожиданий результатам деятельности;

-быстро находить звено/подразделение/рабочее место, где произошла ошибка;

-показать каждому его вклад в достижение цели;

-показать руководителю, кто из сотрудников и каким образом влияет на результат и что он должен для этого выполнить.

Предпосылками для разработки и внедрения КРІ (КПЭ) могут быть следующие факторы:

– отсутствие или недостаточность количественных оценок эффективности деятельности сотрудника/подразделения/организации

– отсутствие единого подхода к системе вознаграждений.

– «непрозрачная» система принятия решений о вознаграждении сотрудников;

– отсутствие увязки системы поощрений с результатом деятельности организации;

– отсутствие единой системы расчета вознаграждений приводит к усложнению администрирования, большому количеству ручных операций, долгому периоду согласования.

Основой для разработки КРІ (КПЭ) является стратегия компании в любой форме и бизнес-модель фирмы (организационная структура и ключевые бизнес-процессы).

Анализ стратегических целей и их трансляция на бизнес-модель предприятия позволяют определить, какие количественные (измеримые) изменения в компании служат подтверждением того, что цель достигнута, и какова динамика этих изменений во времени.

Из выделенного списка потенциально измеримых характеристик организации отбираются ключевые показатели эффективности.

Отобранные КРІ (КПЭ) сводятся в систему, т.е. разрабатываются процедура и форматы отчетности. Проводится планирование показателей на ближайший (обозримый для каждой конкретной организации) период.

В дальнейшем КРІ (КПЭ) используются для оценки работы сотрудников. КРІ (КПЭ) являются прозрачным инструментом, поэтому дают возможность сотрудникам ясно понимать, как эффективность их деятельности сказывается на эффективности деятельности организации и как это, в свою очередь, сказывается на премиях и бонусах этого же сотрудника. Каждый сотрудник имеет четкие задачи, нормативы выполнения операций и понимание того, что от него ждут руководство. Расчет премий должен быть комплексным и включать в себя все относящиеся к данному сотруднику КРІ (КПЭ) и их веса значимости.

К сожалению, КРІ (КПЭ) как инструмент мотивации применим не ко всем сотрудникам. Для тех специалистов, деятельность которых не влияет непосредственно на достижение стратегических целей организации, следует использовать иные методы мотивации.

Таблица 9

Основные подходы к организации проекта разработки КРІ

Степень привлечения внешних консультантов	Описание процесса разработки КРІ	Достоинства подхода	Недостатки подхода
Все процедуры осуществляются внутренними силами	<p>1. Назначается руководитель проекта разработки и внедрения КРІ (КПЭ) (руководитель высокого уровня).</p> <p>2. Назначается и собирается рабочая группа в составе высшего руководства организации и специалистов.</p> <p>3. Рабочая группа разрабатывает стратегические цели по основным направлениям и по подразделениям.</p> <p>4. Внутри подразделений рабочие группы определяют КРІ (КПЭ) для каждого сотрудника.</p> <p>5. Все процедуры оговорены четкими сроками исполнения, и в определенный день вся компания переходит на применение КРІ (КПЭ).</p>	<p>Все вопросы понимания ценности инструмента и его особенностей решаются уже на этапе разработки.</p> <p>Вовлечение сотрудников в процесс изменения и внедрения нового.</p> <p>Сразу все сотрудники задумываются над показателями эффективности своей деятельности и над реальной отдачей отдела.</p>	<p>Высокие временные и энергетические затраты сотрудников организации на разработку и внедрение показателей;</p> <p>финансовые затраты организации на отвлечение сотрудников от основной деятельности.</p> <p>Опасность выделения не ключевых, второстепенных, показателей, что не позволит получить максимальную отдачу от инструмента.</p> <p>Опасность того, что инструмент не станет «рабочим» из-за отсутствия доверия к инициативам руководства.</p>
С экспертным привлечением консультантов	<p>1. Назначается руководитель проекта разработки и внедрения КРІ</p>	<p>Минимальные временные и энергетические затраты сотрудников.</p> <p>Использование компетенции внешних консультантов в</p>	<p>Финансовые затраты на внешних консультантов.</p> <p>Необходимость</p>

Степень привлечения внешних консультантов	Описание процесса разработки КПЭ	Достоинства подхода	Недостатки подхода
	<p>(КПЭ).</p> <p>2. Выбираются внешние консультанты.</p> <p>3. Внешние консультанты проводят диагностику организации.</p> <p>4. Внешние консультанты формализует стратегические цели организации и определяет перечень КРІ (КПЭ) для всей организации, подразделений, сотрудников.</p> <p>5. Исходя из особенностей корпоративной культуры, внедрение разработанных КРІ (КПЭ) осуществляется в более административном или более «открытом» формате.</p> <p>6. Часть внедрения, связанная с ежедневным использованием инструмента (например, с ответами на вопросы по спорным моментам, если они останутся), внешние консультанты взять на себя</p>	<p>вопросах разработки и внедрения КРІ (КПЭ). Выделение именно ключевых показателей эффективности для сотрудников.</p>	<p>отдельных действий по внедрению изменений; опасность того, что инструмент не будет «рабочим», из-за недоверия к консультантам (разработан «не нами»). Опасность того, что внедрения не произойдет, поскольку привлечение экспертов на отдельные участки работы еще не означает успеха всей процедуры.</p>

Степень привлечения внешних консультантов	Описание процесса разработки КПЭ	Достоинства подхода	Недостатки подхода
	смогут лишь отчасти, а основная нагрузка ляжет на руководителей подразделений и руководителя всего проекта внутри организации.		
Процессное привлечение консультантов	В этом случае внешние консультанты ничего не «советуют», а помогают организовать процесс более эффективно (например, проведение рабочих групп), используя специальные техники и методы управления групповыми дискуссиями. Этапы процесса разработки и внедрения КРІ (КПЭ) аналогичны случаю разработки КРІ (КПЭ) внутренними силами организации.	Средние временные и энергетические затраты сотрудников. Вовлечение сотрудников в изменения. Понимание сотрудниками ценности инструмента. Сотрудники задумываются над показателями эффективности своей деятельности. Процесс разработки уже делает инструмент «рабочим», поскольку люди пробуют им пользоваться.	Временные, энергетические и финансовые затраты организации. Опасность выделения не ключевых показателей, поскольку консультанты только направляют процесс.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления по КПЭ базируется на разработанной для компании модели, в которой каждой должности соответствует набор КПЭ. Все эти показатели увязаны между собой и выведены из стратегии компании. Исходя из целей компании, по каждому КПЭ устанавливается целевое значение (планка КПЭ). Менеджеры

транслируют показатели и целевые значения по ним своим сотрудникам, которые должны стремиться к достижению поставленных целей. Далее оцениваются результаты работы менеджеров и сотрудников, и выплачивается премия в соответствии с уровнем выполнения целей.

Необходимо отметить, что при разработке системы ключевых показателей эффективности необходимо сохранять относительно небольшое число показателей оценки на каждом уровне принятия решений. В случае их большого количества будут исчерпаны естественные лимиты доступной информации и возрастут трудности в принятии решений (каждый показатель будет «тянуть» в свою сторону). По возможности должны использоваться общие показатели для разных уровней управления, а разрабатываемая система КПЭ должна быть связана с системами бюджетирования и управления проектами. Решения, принимаемые на основе КПЭ, необходимо отражать в этих системах и использовать в прогнозировании будущих результатов деятельности организации. Кроме этого, система управления должна оставаться стабильной и не подвергаться непрерывному пересмотру, а ключевые показатели эффективности лежать в основе системы компенсации, получаемой персоналом за свою деятельность (поощрения работников в соответствии с установленными в организации ценностями)⁴¹.

Представленная в настоящей статье система КПЭ в обобщенном виде приведена на рисунке приложения.

Из рисунка видно, что система показателей, состоит из пяти частей:

- финансы - содержит перечень сбалансированных финансовых показателей организации, главными из которых являются показатели затрат. Например, показатель освоенного объема используется для контроля выполнения установленной в договоре сметы и рисков ее превышения;

⁴¹ Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система. - М.: Изд-во Эксмо, 2006. - 336 с.

- заказчики - содержит перечень показателей, характеризующих качество работы с заказчиками, показатели диверсификации бизнеса, а также развитие контактов и имиджа;

-управление - содержит показатели, характеризующие качество управления в организации. Например, показатели, определяющие степень выполнения замечаний собственников компании, уровень охвата системой менеджмента качества подразделений и процессов и т.д.;

- проекты - содержит показатели качества формирования портфеля и выполнения научных проектов в организации;

- персонал - отражает движение и трудовую дисциплину персонала организации.

По определению⁴², панелью индикаторов называется многослойное приложение на базе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных, которое позволяет организации осуществлять измерение, мониторинг и управление бизнесом с большей эффективностью. Таким образом, речь идет не о простом наборе графической и табличной информации, а о законченной корпоративной системе, позволяющей менеджменту организации проводить оперативное управление и добиваться достижения поставленных целей.

Панели индикаторов решают три главных задачи бизнеса:

1. Мониторинг текущей деятельности организации, а также сравнение значений полученных показателей с величинами, определенными в корпоративной стратегии на текущий период.

2. Анализ полученных результатов путем погружения пользователя системы на любой уровень показателей и данных. Кроме того, панели индикаторов предоставляют пользователям инструмент для проведения различного рода расчетов, включая создание запросов, аналитическую обработку данных, формирование сообщений и отчетов, и т.д.

⁴² Эджерсон У.У., Панели индикаторов как инструмент управления -М.: Альпина Бизнес Букс, 2007

3. Обеспечение пользователя инструментами оперативного управления, оценки решений, составления сценариев развития бизнеса, что позволяет руководству организации выбирать правильное направление дальнейшего движения бизнеса.

Информация на панелях индикаторов отражается в трех разрезах. Обобщенное графическое представление - обычно строится в виде списка или перечня показателей, которые выбраны для организации в текущий период времени. При этом значения показателей имеют цветовую окраску, зависящую от возникшего отклонения. Многомерное представление является вторым слоем панелей индикаторов и дает более детальную информацию о причинах возникновения отклонений. В случае многомерного анализа пользователи просматривают данные по различным разрезам, например, по географическому местоположению, клиентам и т. д., что позволяет проанализировать первопричины возникновения отклонений: просмотреть счета, документы и сообщения. Этот слой открывает доступ к обширным оперативным сообщениям выполнения операций бизнеса.

В настоящий момент известно три типа панелей индикаторов: операционные, тактические и стратегические. Операционные панели индикаторов используются для отслеживания текущего состояния бизнеса, при этом информация на подобных панелях обновляется непрерывно или в течение дня. Данный тип индикаторов используется руководством организации для проведения оперативного мониторинга операций бизнеса. Тактические панели индикаторов отражают среднесрочную информацию и могут быть использованы для сравнения текущих результатов с планами, бюджетами и т. д. в рамках отдела, научного центра или портфеля проектов. Стратегические панели индикаторов позволяют отслеживать движение организации к намеченным стратегическим целям. Подобные панели часто создаются на базе сбалансированных систем показателей и позволяют руководству доводить информацию о желаемых результатах до непосредственных исполнителей.

Наряду с разрабатываемой системой менеджменту организации обычно предлагается список типовых решений, принимаемых при возникновении критических ситуаций в бизнесе. Например, при высоком значении показателя «количество уволенных сотрудников» в текущем периоде необходимо просмотреть значение этого показателя по подразделениям организации, выделить подразделения, в которых число уволившихся сотрудников превышает обычный уровень, и выяснить причину увольнения.

Так же необходимо обратить внимание на экран «управление проектами». В рамках этого экрана планово-производственный отдел совместно с научными центрами на этапе инициализации определяет сроки, ресурсы и затраты проекта, которые затем утверждаются у соответствующего курирующего заместителя ген. директора (по направлению) и заносится в «базовый план». Известно, что при работе с портфелями проектов непрерывно возникает целый спектр задач, которые могут быть сведены к следующим классам⁴³

- анализ проектов - т. е. определение типов и характеристик проектов, которые могут быть включены в портфель;
- формирование портфеля проектов - выбор из имеющихся проектов тех, которые должны быть включены в портфель;
- планирование процесса реализации портфеля проектов и распределение ресурсов -определение сроков и последовательности выполнения проектов, распределение ресурсов между проектами;
- оперативное управление портфелем проектов - проведение мониторинга проектов, выявление возникающих отклонений, снижение негативных тенденций.

Разработанная система рабочих мест помогает менеджменту компании решать каждую из поставленных задач путем перебора возможных путей реализации, выбора среди них оптимального и мониторинга выполнения проектов. Второй особенностью описываемой системы является возможность

⁴³ Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В., Модели и методы управления портфелями проектов -М: ПМСОФТ, 2005

применения сценарного подхода⁴⁴ к планированию и реализации портфеля проектов. В зависимости от текущего состояния портфеля и прогнозов влияния на него внешних и внутренних факторов подготавливаются сценарии эффективного управления в соответствующих условиях, заранее инициализируются дополнительные внутренние проекты, накапливаются резервы и. т. д.

Решение задачи формирования механизма оценки состояния планирования предполагает реализацию противоречивых целей входящих в него бизнес структур в рамках существенных ресурсных ограничений.

Для решения этой задачи необходимо предложить использование механизма оценки состояния планирования на основе матричных сверок.

Будем рассматривать механизм оценки состояния планирования как сложную организационную систему, состояние которой можно оценить по ряду факторов или критериев. Пусть оцениваемая организационная система планирования описывается на основе заданного набора частных критериев вектором $K = (k_1, \dots, k_i, \dots, k_n)$, где k_i – значение i -го частного критерия. Задача заключается в построении комплексного критерия функционирования $f(K)$, наиболее адекватно отражающего степень достижения поставленных перед организационной системой планов. Комплексным критерием в данном случае является уровень устойчивости системы планирования. Если качественным свойством целей организации является равномерное (в определенном соотношении) улучшение всех локальных показателей деятельности, соответствующая комплексная оценка имеет вид:

$$F(K) = \min_i (k_i / \alpha_i) \quad (32)$$

где α_i – положительные параметры, отражающие информацию об относительной важности различных критериев. Положительным свойством оценки является простота выделения «узких мест» плана, т. е. показателей,

⁴⁴ Верзук Э., Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA, - М.: Вильямс, 2007

которые в данный момент являются «критическими» и на их улучшение следует обратить первоочередное внимание.

Если качественным свойством системы планирования является улучшение хотя бы одного локального критерия, то соответствующий комплексный механизм оценки состояния планирования принимает вид

$$F(K) = \max_i (k_i / \alpha_i) \quad (33)$$

где α_i , как и в предыдущем случае, отражает важность частного критерия k_i .

Эта оценка ориентирует на концентрацию усилий в определенной области. Если цели, поставленные перед механизмом оценки состояния планирования, носят смешанный характер (и улучшение всех показателей, и достижение высоких результатов в каком-либо направлении), то применяется средневзвешенная степенная оценка деятельности:

$$F(K) = \left(\sum_{i=1}^n (k_i / \alpha_i)^s \right)^{1/s}, s > 0 \quad (34)$$

При $s = 1$ получаем простейший вид оценки (линейная свертка)

$$F(K) = \sum_{i=1}^n (k_i / \alpha_i) \quad (35)$$

Такая оценка отражает свойство взаимного замещения целей системы планирования, т. е. недостатки в одной области можно компенсировать достижениями в любой другой.

Применяя к описанным вариантам операции преобразования шкалы и агрегирования, можно получить достаточно богатый набор возможных процедур механизма оценки состояния планирования.

На рис. 13 приводится иерархическая структура для трех критериев механизма оценки состояния планирования – экономической эффективности, уровня производственной структуры и уровня инвестиционной деятельности (обозначим их соответственно буквами ЭЭ, ПС и ИД).

Представляется естественным сначала объединить критерии уровня производственной структуры и уровня плановой деятельности в один агрегированный критерий уровня бизнес процессов. Далее, объединяя уровень

бизнес процессов с экономической эффективностью, получим комплексную оценку состояния планирования.

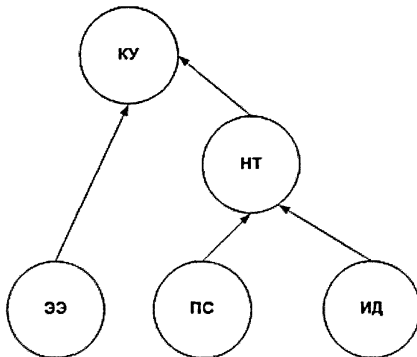


Рис. 10 - Иерархическая структура для трех критериев механизма оценки состояния планирования

Особенностью иерархической структуры рис. 10 является агрегирование в каждом узле дерева только двух оценок. Такое сравнение в случае двух критериев удобно проводить, представляя результаты в матричной форме. На рисунке 11 приведен пример свертки для критерия бизнес процессов с использованием четырех балльной шкалы: плохо, удовлетворительно, хорошо, отлично (1, 2, 3, 4). В таких же шкалах будем оценивать агрегированную и комплексную оценки состояния планирования.

4	2	3	4	4
3	1	2	3	3
2	1	2	3	3
1	1	1	1	2
ПС / ИД				
	1	2	3	4

4	2	3	4	4
3	2	2	3	3
2	1	2	3	3
1	1	1	2	2
КУ / ЭЭ				
	1	2	3	4

Рис. 11. - Пример свертки для критерия бизнес процессов

Представленная матрица (отражает бизнес приоритеты, так при критическом положении в области производства и по уровню планирования приоритет отдается обоим критериям. При удовлетворительном положении в

области плановой деятельности приоритет имеет показатель «уровень производственной структуры», поскольку состояние с хорошей оценкой по планированию и удовлетворительной по производственной структуре оценивается как удовлетворительное, а обратная картина (оценка «хорошо» по производственной структуре и «удовлетворительно» по планированию) оценивается как оценка «хорошо».

При кризисном положении в экономике и обществе приоритет имеют оба показателя - и уровень устойчивости и уровень экономической эффективности.

При удовлетворительном или хорошем значении этих показателей приоритет смещается в сторону экономической эффективности механизма оценки состояния планирования. Наконец, при высоких оценках (хорошо или отлично) приоритет снова имеет показатель планового. Далее обе матрицы объединяются в графическую схему формирования комплексной оценки состояния планирования.

Имея дерево свертки критериев можно оценивать любой вариант плановых и производственных взаимодействий и на основе этого выбирать оптимальный вариант. Следовательно, следующим шагом проводимого исследования становится необходимость рассмотрения процесса формирования системы планирования на предприятиях.

3.2 Совершенствование системы планирования на промышленных предприятиях

Как свидетельствует проведенное исследование, в современных экономических условиях выживают только те предприятия, которые могут быстро и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, что возможно лишь при развитой системе планирования на предприятии. Планирование становится основой всей деятельности предприятия, так как без планирования трудно обеспечить согласованность в работе, контроль бизнес-процессов, определение потребности в ресурсах, а также стимулирование работников предприятия.

Мы считаем, что успех планирования на предприятии зависит от качества планов, которое является результатом взаимодействия большого числа факторов. На наш взгляд, при рассмотрении факторов, влияющих на планирование необходимо уточнить характер влияния возможных факторов. Очевидно, что факторы могут влиять как на основные элементы системы планирования - плановый персонал, средства, обеспечивающие процесс планирования, сам процесс планирования, механизм планирования, так и на состав показателей планов, качество их планирования. В тоже время, состояние элементов является результатом принятой на предприятии формы планирования. Кроме того, состояние отдельных элементов системы может влиять на качество планов. Систематизация факторов, влияющих на качество планирования на предприятии может быть представлена следующим образом (рис. 12).

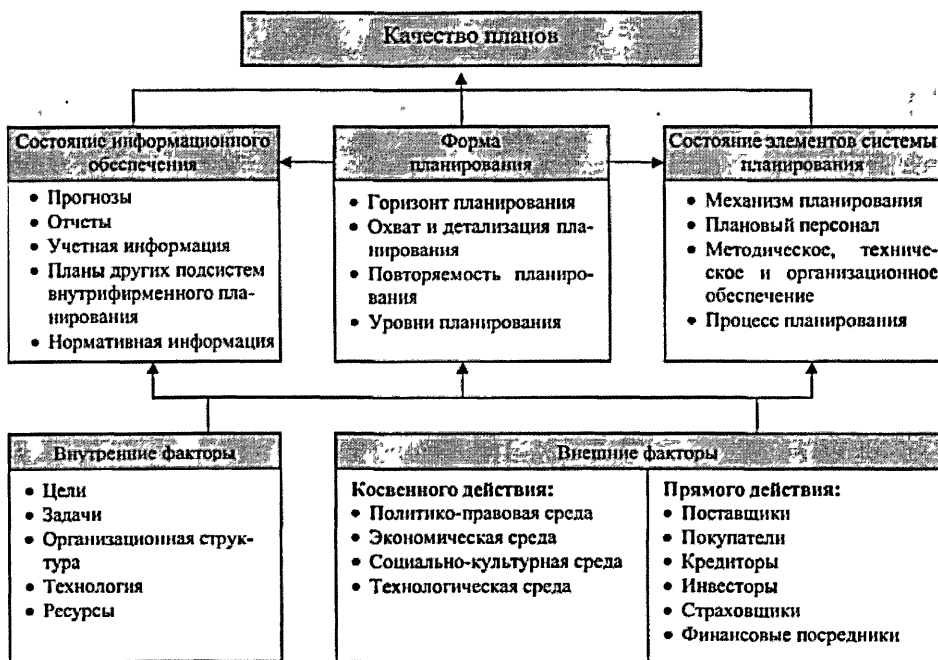


Рис. 12 - Факторы, влияющие на качество планов предприятия

Рассмотрение всех компонентов, необходимых для системного представления планирования на предприятии, позволяет представить его графически (рис.13).



Рис. 13 – Концептуальная модель системы планирования

Данная модель планирования, на наш взгляд, является наиболее наглядной, поскольку взаимосвязь указанных компонентов можно легко проследить. Причем, также можно понять механизм преобразования информации различного характера в конкретный план. Каждая из выделенных подсистем планирования имеет следующую логику функционирования. Для планирования конкретного предмета на предприятии необходима информация о его развитии, как в прошлом, так и в будущем. Данная информация является входом соответствующей подсистемы планирования. В результате взаимодействия элементов системы планирования данная информация трансформируется в соответствующий плановый документ, план конкретного

предмета планирования. А поскольку каждый предмет планирования является взаимосвязанным со всем, что происходит на предприятии, то его планирование, в целях обеспечения принципа комплексности, должно происходить в следующих аспектах: ресурсы, процессы и структурные подразделения. Изучение организационных аспектов системы планирования на предприятии позволяет уяснить, как она функционирует. Между тем важным вопросом организации планирования на предприятии является состав плановых документов и показателей, необходимых для управления предприятием в условиях рынка.

Учет выявленных нами особенностей существующих методологий планирования позволяет сформировать собственную позицию в вопросе о содержании предметов планирования и плановых документов промышленного предприятия в условиях рынка (рис. 14).

Предложенный нами состав плановых документов промышленного предприятия, на наш взгляд, отвечает требованиям управления в конкурентных условиях и позволяет: во-первых, формализовать цели всех уровней управления и сфер деятельности предприятия; во-вторых, формулировать и обосновывать во всех необходимых «разрезах» направления развития предприятия с учетом изменения внешней среды; в-третьих, реализовывать поставленные цели, преобразуя их с помощью тактических и оперативных плановых документов, в текущие задачи подразделений и служб предприятия.

В ходе проведения исследования нами разработана система плановых показателей для предприятий, охватывающая стратегический, тактический и оперативный уровни планирования. Анализ методического обеспечения планирования на предприятиях показал неудовлетворительное его состояние (не для всех участков плановой работы имеется качественное методическое обеспечение; недооценка руководством роли методического обеспечения; руководство не намерено улучшать методическое обеспечение).

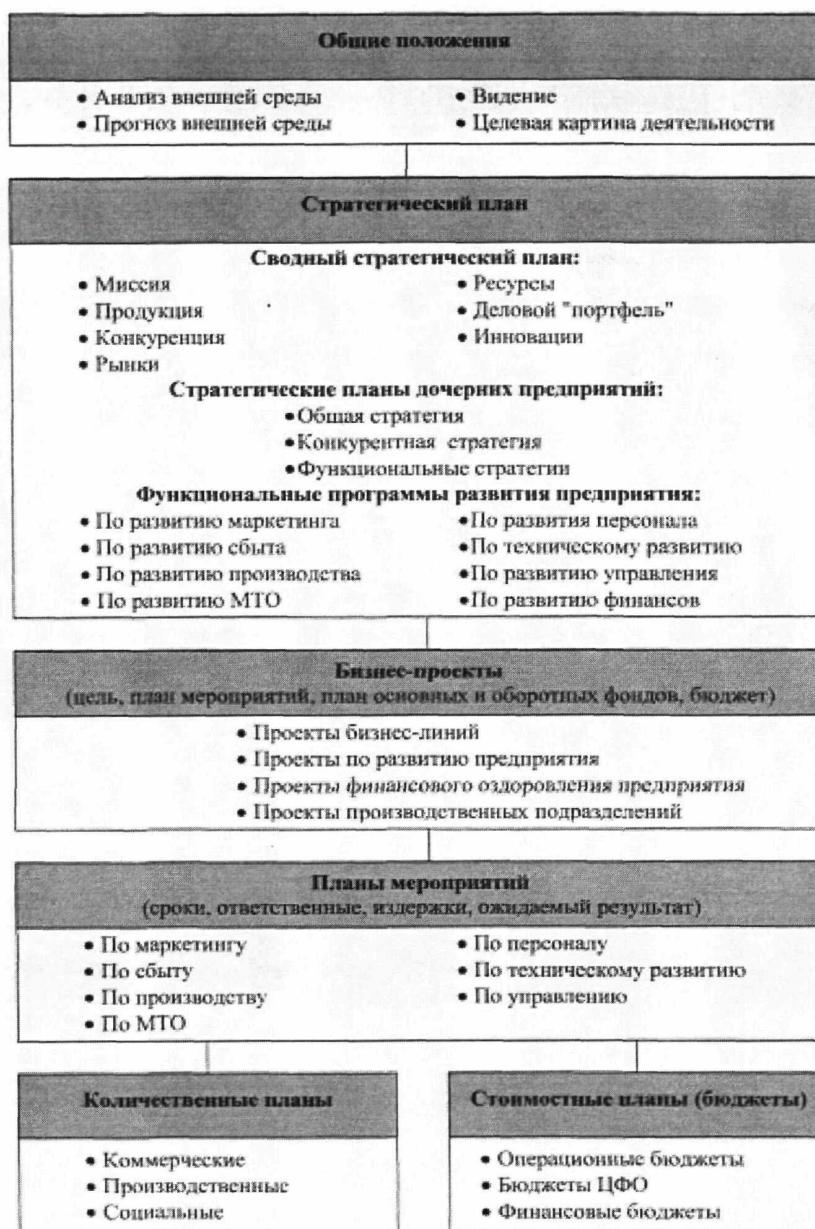


Рис. 14 - Состав плановых документов предприятия в условиях рынка

Учитывая это, считаем, что улучшению методического обеспечения будет способствовать обоснование перечня, последовательности и содержания этапов процесса планирования, основой для обоснования которых может стать состав плановых документов. Состав этапов процесса планирования для предприятий представлен на рисунке 18.



Рис.15 - Предлагаемая схема планирования на предприятиях

При разработке каждого планового документа осуществляется тестирование возможности и целесообразности его реализации с позиций выбранной миссии и имеющихся ресурсов. В связи с широким разнообразием бюджетов, предложенных для предприятий, считаем необходимым конкретизировать состав этапов и последовательность их разработки (рис. 15). Как правило, эта работа проводится одновременно с началом разработки стратегических плановых документов на предприятии.

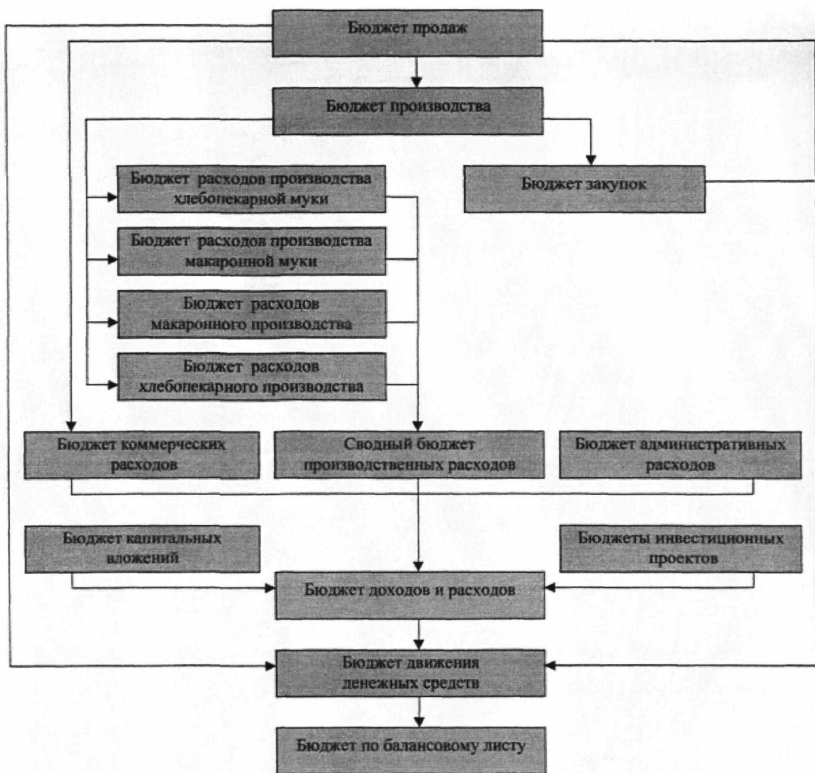


Рис. 16 - Алгоритм разработки бюджетов на предприятиях

Таким образом, будет реализован метод организации планирования «встречное планирование». Руководители всех выделенных центров финансовой ответственности должны составить заявки на расходы по своим подразделениям, которые будут корректироваться с учетом принятых стратегических показателей. Предлагаемая нами система плановых документов и показателей для предприятий не может быть использована в полной мере без дополнительного совершенствования его информационного обеспечения. Некоторые показатели и плановые документы являются новыми для предприятия. В связи с этим, считаем целесообразным определить приоритетные направления совершенствования информационного обеспечения предприятий, прежде всего, с позиций планирования. Оценка

информационного обеспечения планирования предприятий выявила наличие дефицита аналитической информации. Проблемы с получением такого рода информации на предприятии являются одной из основных причин, сдерживающих внедрение стратегического планирования. Кроме того, внедрение системы бюджетов потребует учета хозяйственной деятельности предприятия в разрезах, отсутствующих в традиционном бухгалтерском учете. В связи с этим главной задачей улучшения информационного обеспечения планирования на предприятии является расширение количества направлений сбора информации и их содержания (рис. 17).



Рис. 17 - Рекомендуемая информация о состоянии внешней среды предприятия

Использование этой информации позволит предприятиям разрабатывать и своевременно корректировать стратегию своего развития. Одним из основных элементов потенциала планирования является нормативная база. Изучение нормативной базы предприятий показало, что не для всех предлагаемых к использованию плановых показателей имеются нормы и нормативы. На предприятиях отсутствует целостная система нормативного обеспечения: нормы и нормативы имеются не по всем объектам планирования, порядок их разработки и механизм внедрения нигде не обозначен (нет положения по нормированию). Мы считаем, что на предприятиях необходимо организовать на регулярной основе нормирование. Более того, состав используемых норм и нормативов должен быть значительно расширен. На рисунке 18 нами предлагаются виды норм и нормативов, разработку которых необходимо начать на исследуемом предприятии. В противном случае на предприятии не удастся создать эффективный механизм реализации стратегии: бюджеты и планы тактического и оперативного уровня будут неточными и, соответственно, не будут способствовать росту эффективности производства. По всем предлагаемым нами к использованию нормам и нормативам на предприятии необходимо начать формирование статистической базы, в которой бы фиксировались значения нормируемых показателей. Это позволило бы в будущем использовать опытно-статистические методы нормирования. В первую очередь на предприятии необходимо начать разработку стратегических норм и нормативов. Их разработка будет осуществляться на предприятии в процессе конкретизации стратегии развития в рамках стратегической карты. Значения стратегических нормативов будут определяться высшим руководством предприятия. Для разработки на предприятии бюджетов отделов маркетинга, сбыта, снабжения, бюджетов закупки и коммерческих расходов на предприятии необходимо использование ряда маркетинговых и коммерческих нормативов. Их значения будут определяться руководством предприятия совместно со службой маркетинга, сбыта и снабжения.

Дополнительные нормы и нормативы	
Стратегические нормы и нормативы	
<ul style="list-style-type: none"> • Темпы роста чистой прибыли, % • Темпы роста объемов продаж (общий и по видам выпускаемой продукции), % • Доля рынка (по рынкам сбыта и видам выпускаемой продукции), % • Средняя себестоимость основных видов продукции, руб. • Темпы прироста прибыли от новых клиентов, % • Темпы прироста прибыли от существующих клиентов, % • Темп сокращения часов простоев производства по вине снабженца, % • Темп сокращения дебиторской задолженности, % • Темп сокращения жалоб клиентов, % • Темп сокращения внутренних нарекааний подразделений, % • Выполнение плановых показателей, % • Удельный вес сотрудников повысивших свою квалификацию, % • Темп изменения затрат на повышение квалификации, % • Сокращение текучести кадров, п.п. • Темп роста выработки продукции на одного работника, % • Темп сокращения сроков реализации проектов по улучшению системы управления, % 	
Маркетинговые нормы и нормативы	
<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на маркетинг, % от выручки от реализации • Затраты на рекламу, % от выручки от затрат на маркетинг • Затраты на исследование рынка, % от затрат на маркетинг • Размер базового оклада работников отдела маркетинга • Переменная часть оплаты труда работников отдела маркетинга, % от выручки от продаж 	
Коммерческие нормы и нормативы	
<ul style="list-style-type: none"> • Доля коммерческих расходов в выручке, % • Размер базового оклада работников отдела сбыта, руб. • Переменная часть оплаты труда работников отдела сбыта, % от выручки от продаж • Целевой норматив запаса готовой продукции на складе, в днях, в натуральных показателях, в % от объемов продаж планового периода • Нормативные потери в торговых точках, % от выручки от реализации по торговой точке • Целевой норматив запаса сырья и материалов на складе, в днях и натуральных показателях 	
Трудовые нормы и нормативы	
<ul style="list-style-type: none"> • Сдельные расценки для производственных рабочих • Нормы времени • Нормы выработки • Фонд материального поощрения для ЦФО, % от выполнения плана 	
Финансовые нормы и нормативы	
<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент инкассации выручки • Коэффициенты оплаты материалов в плановом периоде, закупленных в предыдущих периодах • Нормативы структуры капитала, % • Нормы и нормативы оборотных средств • Административные расходы, % от выручки от реализации • Доля постоянных расходов в чистой выручке от реализации, % • Переменные расходы на единицу продукции (по видам продукции), руб. 	

Рис. 18 - Дополнительные нормы и нормативы, рекомендуемые к использованию на предприятиях

Необходимым для исследуемых предприятий мы считаем организацию разработки трудовых нормативов. Так, на предприятиях используется повременная система оплаты труда производственных рабочих. Использование трудовых нормативов позволило бы предприятию дифференцировано подходить к материальному стимулированию работников предприятия в условиях заметной неритмичности производства.

Предлагаемые нами финансовые нормативы необходимы для разработки финансовых бюджетов. Их использование позволит предприятию управлять финансовыми ресурсами.

Для реализации предлагаемой нами системы плановых показателей необходимо решить организационные вопросы процесса планирования. Оценка организационного обеспечения предприятий позволила заключить, что организация эффективной системы планирования без серьезных организационных преобразований их системы управления невозможна.

Так, изменение организационной структуры управления предприятий мы предлагаем осуществить путем:

- разграничение функций и организационное выделение отделов маркетинга и сбыт; в настоящее время на предприятии существует отдел маркетинга, который, по сути, выполняет функции отдела сбыта;

- создания финансового отдела и организационного выделения финансово-экономической службы - включение в ее состав существующих на предприятии ПЭО, бухгалтерии и вновь создаваемого финансового отдела.

Кроме того, в целях создания на предприятии условий для регулярного осуществления процесса планирования мы предлагаем ввести практику постоянного обсуждения на еженедельных совещаниях руководства предприятия вопросов стратегического развития. Подобные регулярные совещания будут представлять собой стратегический комитет, который будет реализовывать функции стратегического управления на предприятии. Организация на данном предприятии планирования естественно приведет к расширению состава функций стратегического управления. Одной постановки стратегических целей, выполняемой стратегическим комитетом, недостаточно. Необходимо регулярно готовить информацию для принятия стратегических решений, решать вопросы мотивации реализации стратегических задач, проводить мониторинг исполнения стратегических задач и своевременно их корректировать. Для осуществления всех выше указанных функций на крупных предприятиях обычно создаются отдельные службы развития. В отношении предприятий мы считаем, это нецелесообразным. Намного полезнее для предприятий на данном этапе его развития будет организация отдела маркетинга и выделение финансово-экономической службы. Важную роль в стратегическом

планировании на предприятиях будет играть отдел маркетинга. Поскольку создание на предприятии отдельной службы развития в большинстве случаев можно считать нецелесообразным, то некоторую часть ее функций необходимо закрепить за отделом маркетинга, главным образом — стратегический анализ. Кроме этого, отдел маркетинга должен будет выполнять такие свои профильные функции, как товарную и сбытовую. Его создание позволит предприятию оперативнее реагировать на изменения внешней среды. Организационное выделение в структуре управления предприятий финансово-экономической службы мы считаем необходимым для координации на предприятии текущего и оперативного планирования. В то же время ее создание необходимо и для целей стратегического планирования, в части, финансово-экономического обоснования стратегических задач. Решать данные задачи только в рамках ПЭО сложно. Именно поэтому мы предлагаем организовать в составе финансово-экономической службы самостоятельный финансовый отдел. Создание финансового отдела на предприятии должно решить проблему хаоса в управлении финансами: отсутствие сильной аналитической функции, ключевых элементов управленческого и налогового учета и планирования, недостаточного уровня информационного обеспечения руководства, плохого управления денежными потоками, неэффективного управления оборотными средствами и портфелем готовой продукции. Все это влечет за собой такие негативные моменты, как задержки зарплаты, налоговые недоимки, большие объемы дебиторской задолженности, трудности с получением банковских кредитов, низкую рентабельность продукции, трудности со сбытом, расточительное расходование средств, недостаток собственного оборотного капитала и прочее. Параллельно с потерями прибыли, снижением ликвидности как предпосылок финансового кризиса предприятие сталкивается с более серьезными общекорпоративными проблемами. Главная из них - это снижение инвестиционной привлекательности компании в глазах потенциальных отечественных и иностранных партнеров как реакция на

неудовлетворительный финансовый менеджмент. А без инвестиций невозможно реализовать стратегию роста как ведущую долговременную цель.

В целом предлагаемые нами для создания на предприятиях отделы и службы позволят предприятию повысить эффективность системы управления, путем усиления маркетинговой, экономической и финансовой функций. Для определения их роли в процессе стратегического управления нами разработана схема их взаимодействия (табл. 10).

Таблица 10

Распределение функций по стратегическому управлению между подразделениями предприятий

Функция	Процедура стратегического управления	Исполнитель
Стратегический анализ	Проведение SWOT-анализа	Отдел маркетинга
	Проведение анализа исполнения директив	Отдел маркетинга
	Подготовка проектов корпоративной стратегии	Отдел маркетинга
	Подготовка проектов долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей	Отдел маркетинга
	Подготовка проектов управленческих решений об устранении отклонений от стратегического плана	Финансово-экономическая служба
Стратегическое планирование	Определение и оценка актуальности миссии	Служба развития
	Выбор корпоративной стратегии	Служба развития
	Определение долгосрочных и среднесрочных целей	Служба развития
	Согласование функциональных стратегий	Служба развития
	Формулировка директив	Служба развития
	Подготовка финансового обоснования стратегии	Финансово-экономическая служба
Мотивация реализации стратегических задач	Определение ответственности за реализацию стратегических задач	Служба развития
	Подготовка предложений по мотивации ответственных исполнителей стратегических задач	Финансово-экономическая служба
	Анализ эффективности используемой системы мотивации ответственных исполнителей стратегических задач	Финансово-экономическая служба
	Корректировка используемой системы мотивации исполнителей стратегических задач	Служба развития
Организация реализации стратегических задач	Текущее и оперативное планирование	Финансово-экономическая служба
	Привлечение инвестиций и долгосрочных кредитов	Финансово-экономическая служба
	Управление капиталом и активами	Финансово-экономическая служба

Контроль выполнения стратегического плана	Оценка соответствия результатов деятельности стратегическому плану предприятия	Финансово-экономическая служба
	Мониторинг реализации и анализ исполнения директив	Финансово-экономическая служба
	Принятие управленческих решений об устранении отклонений от стратегического плана	Служба развития
Корректировка стратегического плана	Принятие управленческих решений по корректировке стратегического плана	Служба развития
	Контроль реализации управленческих решений, принятых с целью корректировки стратегии	Финансово-экономическая служба

Поскольку текущие и оперативные планы, которые должны будут разрабатываться на предприятии, разнообразны по своему содержанию, то в целях управления предприятием необходима их консолидация на экономической и финансовой основе. В связи с этим нами разработана схема взаимодействия подразделений и служб предприятия в процессе тактического и оперативного планирования:

- в разработке операционных бюджетов и бюджетов ЦФО будут участвовать непосредственно сами подразделения — исполнители бюджетов и экономисты ПЭО закрепленные за данными подразделениями;

- процесс разработки сводных финансовых бюджетов, характеризующих экономическое и финансовое состояние предприятия, должен быть распределен между подразделениями финансовой дирекции. Координацию бюджетного процесса на предприятиях будет осуществлять финансовый отдел. Он должен будет осуществлять общее руководство процессом бюджетирования на предприятии. Процесс планирования на предприятиях охватит все подразделения. В разработке планов должны обязательно участвовать те, кто их будет исполнять. Для решения данной задачи нами предложена схема распределения ответственности за разработку и исполнение планов и бюджетов.

Организация предлагаемой нами системы планирования на предприятиях приведет к некоторому изменению функций существующих подразделений предприятия. Эти изменения должны будут найти отражения в документах, регламентирующих их деятельность.

Важной задачей, которая требует решения в рамках совершенствования организационного обеспечения планирования на предприятиях, является координация процесса планирования во времени. В отношении бюджетного планирования мы считаем, что бюджетный процесс должен проходить в три этапа:

Этап 1. Ответственные подразделения разрабатывают частные бюджеты, которые передаются в финансово-экономическую службу. При этом финансово-экономическая служба уточняет предварительные предложения подразделений с учетом целей предприятия по объемам продаж, чистой прибыли и другим показателям. Уточненные показатели по частным бюджетам далее должны передаваться для согласования ответственным подразделениям.

Этап 2. Ответственные подразделения корректируют свои первоначальные проектировки в соответствии с целевыми показателями и передают соответствующие расчеты в финансово-экономическую службу.

Этап 3. Финансово-экономическая службы согласовывает полученные данные, при его участии разрабатывается второй вариант проекта бюджета, который передается на утверждение генеральному директору. После утверждения бюджеты становятся обязательными для исполнения всеми подразделениями (по закрепленным показателям).

Важным этапом организации планирования на предприятии мы выделяем формирование кадрового обеспечения. Данный этап, безусловно, актуален, поскольку позволяет заложить в основу будущей системы планирования предприятия механизмы реализации потенциала разработчиков планов. Организация планирования на предприятиях повлечет за собой изменение численности участников планирования в связи с ростом трудоемкости управленческих работ и созданием новых отделов. Поэтому важной задачей разработки кадрового обеспечения планирования на предприятии является определение оптимальной численности участников планирования.

Рассчитать оптимальное количество участников планирования на начальном этапе организации системы представляется весьма сложной задачей,

хотя в литературе существует подход к формализации взаимосвязи трудоемкости разработки плановых документов и требуемой численности плановых работников. Однако его использование сопряжено с рядом трудностей, заключающихся в сложности определения таких параметров процесса планирования, как трудоемкость разработки плана, трудоемкость отдельных плановых функций, коэффициенты выполнения работ, коэффициенты параллельности выполнения работ и т.д. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно на первых этапах устанавливать численность участников планирования опытным путем на основании существующего состава работников служб, в последствии корректируя состав плановиков на основании сложившейся их загруженности.

Не менее важным вопросом, подлежащим решению при разработке кадрового обеспечения планирования предприятия, является обучение участников планирования. В связи с этим считаем необходимым определить ориентиры и требования к процессу обучения работников рассматриваемого предприятия. Необходимость организации обучения объясняется следующим:

Во-первых, абсолютно новым для предприятия является стратегическое планирование. Самостоятельное его изучение менеджерами предприятия неприемлемо, поскольку оно, на наш взгляд, будет бессистемным, а главное, пока не наступит осознание высшим руководством важности стратегического планирования, будет отсутствовать стимул к его изучению. К тому же для организации регулярного стратегического планирования на предприятии одних только теоретических основ стратегического планирования недостаточно, необходимы специальные навыки организации стратегического планирования и стратегического анализа, которые можно получить, только пройдя специальные курсы, семинары и тренинги.

Во-вторых, бюджетирование для предприятия также является новым инструментом управления. Обучение бюджетированию, должны будут пройти не только работники финансово-экономической службы, отделов маркетинга и сбыта, но и руководители основных и обслуживающих цехов. При этом, руководители основных и обслуживающих цехов, работники отделов

маркетинга и сбыта должны получить общее представление о бюджетировании и элементарные навыки планирования, а работникам финансово-экономической службы необходимо пройти обучение, целью которого будет являться получение глубоких знаний об организации управленческого учета и бюджетирования. Кроме того, необходимость автоматизации бюджетирования предполагает прохождение курсов по работе с соответствующим программным продуктом.

Разработанная система плановых показателей и форматов бюджетов, результаты проработки вопросов информационного, нормативного, кадрового и организационного обеспечения планирования применительно к предприятиям дают возможность подойти к решению вопросов программно-технического обеспечения плановой работы.

Мы считаем обязательным использование в процессе планирования на рассматриваемых предприятиях средств автоматизации, поскольку внедрение бюджетирования повлечет за собой увеличение объема работ, связанных с планированием. Поскольку планирование должно не просто быть на предприятии, но и быть оперативным, то использование средств автоматизации позволит учесть и это требование: автоматизация плановых расчетов позволит сравнительно быстро осуществлять пересчет плановых показателей в случае изменения исходных условий. В связи с этим мы считаем целесообразным решить наиболее важные для предприятия вопросы, связанные с развитием программно-технического обеспечения планирования на предприятии.

Следовательно, следующим шагом проводимого исследования становится необходимость рассмотрения информационного обеспечения планов деятельности.

3.3 Информационное обеспечение планово-экономической деятельности

В ходе проводимого исследования выявлены особенности планирования в условиях рынка, обоснован состав видов плановых документов, который должен существовать на промышленном предприятии. Между тем, конкретное

содержание плановых документов в рамках каждого уровня планирования будет определяться особенностями деятельности предприятия и приоритетами управления. В связи с этим считаем необходимым обоснование системы информационного обеспечения плановых показателей для промышленного предприятия в рыночных условиях. Подробное изучение специальной литературы, позволило заключить, что актуальным является уточнение состава предметов планирования и, соответственно, информационного обеспечения плановых и оценочных показателей в таких сферах деятельности современного предприятия, как сбыт, маркетинг, финансы. Как справедливо замечено в работе, «технично-экономическое планирование (реализуемое в Техпромфинплане) охватывает внутрипроизводственный механизм. Маркетинговое планирование (и планирование сбыта) и финансовое планирование обеспечивают связь с внешней средой и в этом смысле стоят обособленно, так как их отличительной особенностью является органичное соединение процессов стратегического и тактического планирования». В связи с реформированием экономики в России в деятельности промышленных предприятий произошли значительные изменения. Рыночная экономика предъявляет принципиально новые, по сравнению с плановой экономикой, требования к работе предприятия. В условиях неопределенности внешней среды предприятия вынуждены сами определять цели своей деятельности. Чтобы эффективно функционировать в рыночной экономике, характеризующейся конкуренцией производителей, предприятие вынуждено подстраиваться под потребителя, т.е. предприятие должно производить ту продукцию, которая обеспечивается спросом. Данное требование предполагает, что продукция предприятия по своим характеристикам должна удовлетворять запросам потребителя. При этом, важными характеристиками продукции предприятия, наряду с такими, как качество и цена, является состав и структура продукции предприятия. Ведь продукция может быть качественной или недорогой, но ненужной потребителю. Все это говорит о том, что управление сбытовой деятельностью предприятия должно строиться на иных, по сравнению

с плановой экономикой, принципах. К тому же появилась необходимость ведения на предприятии маркетинговой деятельности. Полагаем, что и маркетинговая и сбытовая деятельность предприятия обязательно должны быть объектами планирования. Подробное рассмотрение вопросов маркетингового планирования дано в работе Вествуда Дж.⁴⁵ Под маркетинговым планированием он понимает описание набора методов исследования маркетинговых ресурсов и целью достижения маркетинговой цели. В его понимании маркетинговое планирование применяется при сегментировании рынка, определения рыночного позиционирования, прогнозирования размера рынка и планирования желаемой доли рынка в каждом рыночном сегменте. Рассматривая маркетинг, как объект стратегического управления, автор выше указанной работы считает необходимым рассмотрение в составе маркетинговой стратегии вопросов по следующим направлениям: товары, цена, продвижение, дистрибьюция. Данный подход к планированию маркетинга является ценным для исследования, однако, по нашему мнению, хотя автор и отмечает, что сбыт, является только частью маркетингового процесса, на основе этого подхода сложно отдельно выделить задачи планирования маркетинга и сбыта, необходимости чего мы придерживаемся. Ширенбек Х.⁴⁶, рассматривая вопросы маркетингового планирования в системе экономики предприятия, называет главной задачей планирования маркетинга - оптимизацию маркетингового комплекса, включающего решения по ассортиментной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политике. По его мнению задача оптимизации маркетингового комплекса состоит в нахождении оптимального соотношения между затратами на определенную комбинацию маркетинговых инструментов и эффекта от ее применения. Позиция данного автора нам близка, тем более, что она ставит вопросы обеспечения эффективности маркетинговой деятельности. Это говорит о том, что маркетинг должен не просто вестись на

⁴⁵ Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план./ Пер. с англ. Под ред. И.О. Черкасовой. - СПб.: ИД «Нева», 204. - 192 с.

⁴⁶ Ширенбек Х. Экономика предприятия. Пер с англ. Под общ. Ред. И.П. Бойко, СВ., Валдайцева, К. Рихтера. - СПб.: Питер, 2005. - 848 с.

предприятия, но и быть эффективным. Однако слабая проработка организационных вопросов планирования маркетинга не позволяет нам получить, основываясь на данной работе, конкретные решения о составе предметов его планирования. Обзор работ отечественных авторов отдельно по планированию и по маркетингу, по менеджменту, затрагивающих вопросы планирования маркетинга, дал возможность составить целостное представление о специфике данной проблемы и выявить расхождения в ее решении, наиболее интересные из которых считаем необходимым отметить. Так, например, Медведевым П.М.⁴⁷ подробно описывается методика календарного планирования маркетинговой работы. Владимирова Л.П.⁴⁸ рассматривает в качестве необходимого структурного элемента плана маркетинга бизнес-планы по направлениям деятельности предприятия. В работе, помимо отмеченных выше аспектов маркетинга, говорится о необходимости отражения в составе плана маркетинга вопросов контроля его исполнения и процедур внесения корректив. Можно сделать вывод о том, что все рассмотренные подходы по своему интересны. Учитывая их положения, мы считаем, что состав предметов планирования и информационного обеспечения плановых документов по маркетингу современного предприятия должен быть следующим (рис. 19).

Рассматривая сбыт в качестве объекта планирования необходимо учесть отечественный опыт. Как было отмечено выше, в административно-командной экономике планирование сбытовой деятельности предприятия велось в рамках Техпромфинплана.

⁴⁷ Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля. - СПб: Питер, 2006. - 224.

⁴⁸ Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М.: ИТК «Дашков и К», 2005. - 400 с.

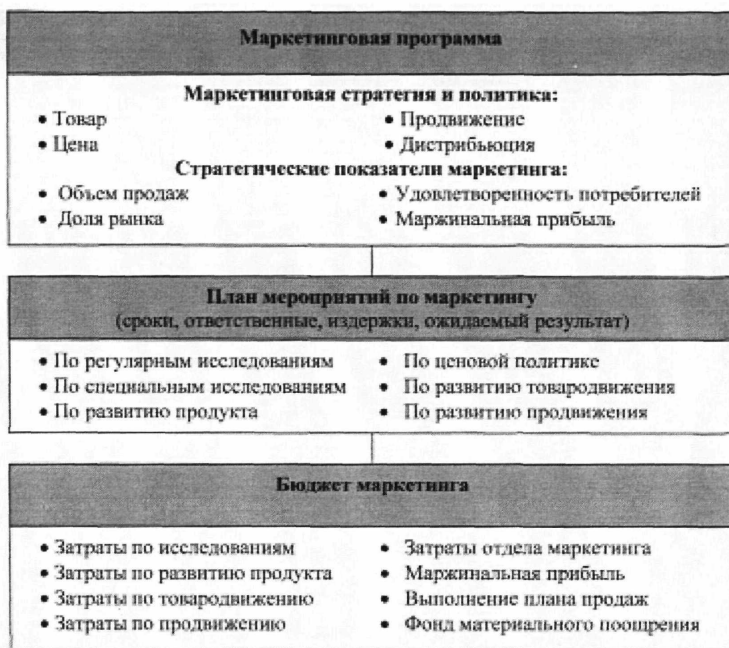


Рис. 19 - Состав и содержание плановых документов по маркетингу промышленного предприятия

В нем в натуральном и стоимостном выражении рассчитывались следующие показатели: по государственному заказу - общий объем производства важнейших профилирующих видов продукции, в том числе, на экспорт и новой продукции; по продукции, план продаж которой формируется предприятием, - общий объем готовых изделий, в том числе, на экспорт и новой продукции, продукция из давальческого сырья, работы промышленного характера и услуги на сторону, изделия и полуфабрикаты собственного производства, стоимость которых включается в товарную и валовую продукцию, прочие виды продукции. На наш взгляд, данные показатели вполне могут быть использованы для планирования сбытовой деятельности предприятия в рыночных условиях. Однако, опираясь только на них, предприятие в современных условиях не сможет эффективно вести сбытовую деятельность. Мы считаем, что, в связи с усложнением в условиях рынка задач сбытовой

деятельности предприятия, состав плановых показателей по сбыту должен быть расширен. Для его обоснования проанализируем точки зрения отечественных и зарубежных ученых в данном вопросе. Фатрелл Ч.49, рассматривая задачи сбыта как составную часть маркетинговой деятельности, доказывает необходимость планирования сбытовой деятельности на всех уровнях управления предприятием. Он обосновывает необходимость целенаправленного, а, следовательно, в рамках процесса планирования, решения следующих вопросов: форма организации торгового отдела, количество торгового персонала, объем продаж, число клиентов, издержки продаж, среднее число звонков-визитов в день, число (процент) возвращенных продуктов, процент торговых агентов, обладающих техническими навыками и знаниями. Кроме того, в данной работе показывается планомерное решение таких задач, как определение размеров участков сбыта, повышение производительности торгового персонала, определение потребности в торговом персонале. В данной работе акценты сделаны на организации сбытовой деятельности и кадровой ее составляющей. По нашему мнению, эти вопросы обязательно должны быть предметом планирования сбытовой деятельности. Однако, на наш взгляд, при планировании сбыта большего внимания должны заслуживать такие вопросы, как цена, ассортимент, качество продукции.

Подробное рассмотрение данных вопросов сделано в работе. Ее изучение ценно тем, что авторы систематизировав знания о сбытовой деятельности, дали развернутое обоснование содержанию стратегии продаж. По их мнению, ее разработка должна включать следующие этапы: сегментацию рынков, определение предложения товаров для каждого сегмента, разработка процесса продаж. В той же работе даются рекомендации по управлению каналами сбыта, работе с торговым персоналом, организации и совершенствованию работы отдела сбыта. Мы считаем, что положения данной работы полезны тем, что позволяют понять специфику сбытовой деятельности, как

⁴⁹ Фатрелл Ч. Управление продажами./ Пер с англ. под ред. В.В. Кулибановой. - СПб.: ИД «Нева», 2004. - 640 с.

объекта стратегического управления, также они показывают механизм повышения эффективности сбытовой деятельности. В то же время, рассматривая планирование сбыта, как составную часть системы внутрифирменного планирования, мы считаем целесообразным уточнить взаимосвязь плановых показателей по сбыту с показателями других сфер деятельности предприятия тактического и оперативного уровней. На наш взгляд, важны не только объемы сбыта, но и его эффективность. В связи с этим заслуживает внимания позиция Хана Д., рассматривающего план по сбыту, как один из функциональных планов предприятия. В его понимании в рамках сбыта необходимо планировать долю рынка (по продуктам и рынкам), объем продаж в натуральном и стоимостном выражении (общий и по продуктам, рынкам и группам покупателей), рентабельность продаж, прибыль от реализации, издержки сбыта, внедрение новых продуктов и устранение «узких мест». В той же работе предлагается по сбыту разрабатывать план сбытовых мероприятий и бюджет сбыта, содержащий доходы и издержки сбытовой деятельности. Данный подход к планированию сбыта видится нам продуктивным, однако, в целях комплексного охвата сбытовой деятельности, его необходимо использовать в совокупности с выше рассмотренными позициями. Интересными на наш взгляд являются позиции отечественных авторов, изложенные в академической литературе по планированию. Ее обзор позволил выявить несовпадение точек зрения в отношении сбыта, как объекта планирования. Так, Ильин А.И. основной акцент делает на расчете плановой величины продаж, рассматривая в качестве необходимых для решения вопросов такие, как сегментация рынка, прогноз развития рынка, формирование структуры ассортимента, освоение новых изделий, оценка конкурентоспособности продукции, определение цены. Бухалков М.И.⁵⁰ основной упор делает на планировании организации сбытовой деятельности (планирование движения по сбытовой сети, каналы движения, стимулирование сбыта и т.д.). Наиболее объективной в этом вопросе нам

⁵⁰ Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 400 с.

видится позиция Владимировой Л.П., согласно которой план сбыта должен содержать: объема сбыта с детализацией по различным критериям, обоснование цены, информацию о новых видах продукции, характеристику каналов сбыта, описание условий сбыта, необходимые размеры основного и оборотного капитала для сбыта, расчет издержек обращения, описание форм организации сбыта и сервиса, мероприятия по стимулированию сбыта, обучению персонала и обеспечению роста качества продукции. Таким образом, рассмотрение ряда подходов к планированию сбыта дает возможность сделать вывод о сложности и многоаспектности сбытовой деятельности промышленного предприятия, как объекта планирования. Это повышает актуальность обоснования оптимального состава предметов планирования сбыта и, соответственно, системы плановых документов по сбыту, разработка которой позволила бы предприятию эффективно вести сбытовую деятельность в рыночных условиях. Полагаем, что состав и содержание плановых документов по сбыту промышленного предприятия в условиях рынка должны быть следующими (рис. 20).

Бланк И.А.⁵¹, занимающийся вопросами финансового менеджмента, определяет финансовое планирование как процесс разработки финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде. Рассмотрение данного определения позволяет заключить, что в нем не совсем полно отражается содержание финансового планирования, хотя автор указывает основные результаты финансового планирования - финансовые планы, определяет основную задачу финансового планирования — обеспечение предприятия финансовыми ресурсами. Очевидно, что без знания сущности финансовых планов, согласно данному определению, сложно понять суть финансового планирования. В приведенном определении автора не нашло отражение использование финансовых ресурсов. Спорным, на наш взгляд, является также вы-

⁵¹ Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 720.

деленная автором задача — повышение эффективности финансовой деятельности. Безусловно данная задача является актуальной. Однако, если автор имеет в виду повышение качественного состояния финансовой работы, то эти вопросы, на наш взгляд должны решаться в рамках плана развития предприятия как одно из направлений совершенствования систем управления, конечно при тесном участии финансовых работников. Если же под этим понимается эффективность конкретно финансовой деятельности, то непонятно, почему автор выделяет в числе приоритетных именно финансовую деятельность, наряду с операционной и инвестиционной. На наш взгляд финансовое планирование должно путем достижения задач, поставленных перед ним, обеспечить эффективность всей деятельности предприятия в целом. В работе, посвященной вопросам управления финансами на предприятии, финансовое планирование определяется как целенаправленная деятельность в процессе организации и управления по формированию, распределению и использованию централизованных и децентрализованных денежных фондов и средств, выражающихся в движении выручки (главным образом прибыли) в соответствие с имеющимися финансовыми ресурсами, требованиями законодательства, целями развития предприятия и интересами собственника. Данное определение, на наш взгляд, не выражает полностью сути финансового планирования на предприятии, поскольку из определения, кроме того, что финансовое планирование является целенаправленной деятельностью, не ясно в чем состоит принципиальное его отличие от финансового менеджмента.

Зарубежный подход к финансовому планированию на российских предприятиях стал активно распространяться с развитием бюджетирования. В рамках бюджетирования финансовое управление предприятием осуществляется с помощью трех видов бюджетов: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ). По мнению Кудинова А. в состав основных документов финансового плана должны быть включены как минимум план доходов и расходов, баланс активов и пассивов, план поступлений и платежей. Обзор финансовой литературы

относительно содержания финансового планирования позволил сформировать собственную позицию в данном вопросе. Полагаем, что состав плановых финансовых документов и их содержание должны быть следующими (рис. 23).

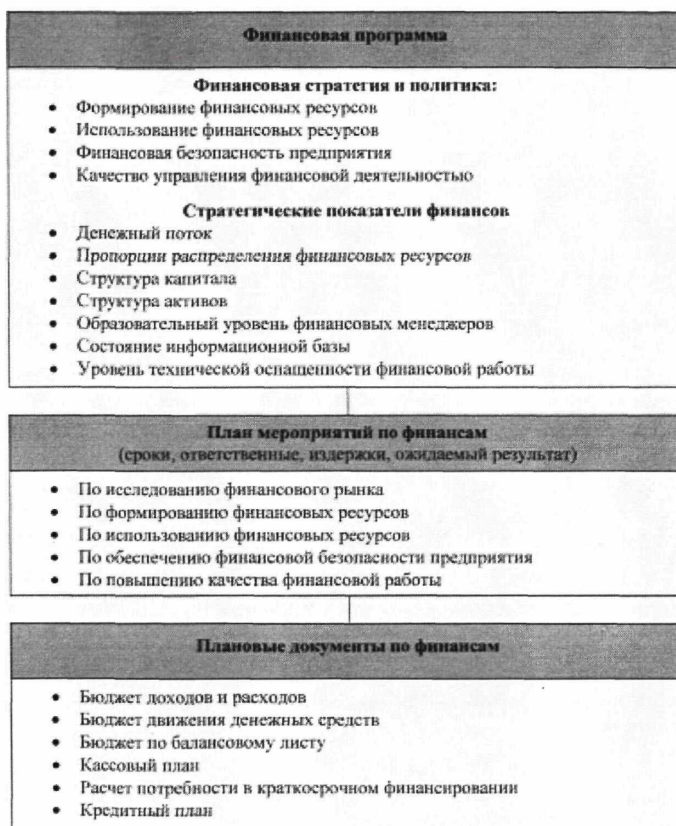


Рис. 20 - Состав и содержание плановых финансовых документов промышленного предприятия

Обоснованное нами содержание информационного обеспечения планирования маркетинга, сбыта и финансов предприятия позволяет, во-первых, судить о состоянии планирования данных сфер на конкретном предприятии, а во-вторых, разработать для него систему плановых и оценочных показателей в целях совершенствования планирования.

В зависимости от типа производства, особенностей построения конкретных АСУП и разновидностей, используемых на предприятии систем управления производственными и технологическими процессами (MES-системы являются системами управления именно технологическими

процессами), существует два различных подхода к получению точных план-графиков работы оборудования:

- 1) Метод поэтапного децентрализованного получения плана работ;
- 2) Метод рекурсивного получения и выполнения плана работ.

Метод поэтапного децентрализованного получения плана работ характеризуется тем, что задача планирования выпуска продукции на предприятии разбивается на несколько, по сути, независимых этапов:

- A) оценка мощностей на заданном портфеле заказов;
- B) объемно-календарное планирование;
- C) детализированное оперативно-календарное планирование.

Этап оценки мощностей характеризуется тем, что на существующем портфеле заказов (ПЗ), с учетом заказов, находящихся в производстве, оценивается – возможно ли выполнение заданного ПЗ на предприятии по фондам времени имеющегося оборудования. В данном случае не требуется построения никаких графиков, требуется только один простой ответ на такой же простой вопрос – производственные фонды предприятия смогут «осилить» требуемую нагрузку или нет? В результате мы получаем либо отрицательный ответ, либо положительный в виде процента загрузки фондов – от 0 до 100.

Безусловно, на последующих этапах планирования B) и C) происходит последовательное уточнение этой оценки на основании решения задачи баланса производственных мощностей (Capacity Planning Problem). В результате появляется возможность получить сводные коэффициенты загрузки технологического оборудования по цехам и участкам, а также подробную гистограмму загрузки конкретного станка (ежедневные коэффициенты использования: в работе, в наладке, в ремонте, в ожидании). Но это уже на уровне MES-систем. Этап объемно-календарного планирования в какой-то мере повторяет предыдущий этап, но здесь уже требуется полная картина предварительной загрузки оборудования (рис.21).

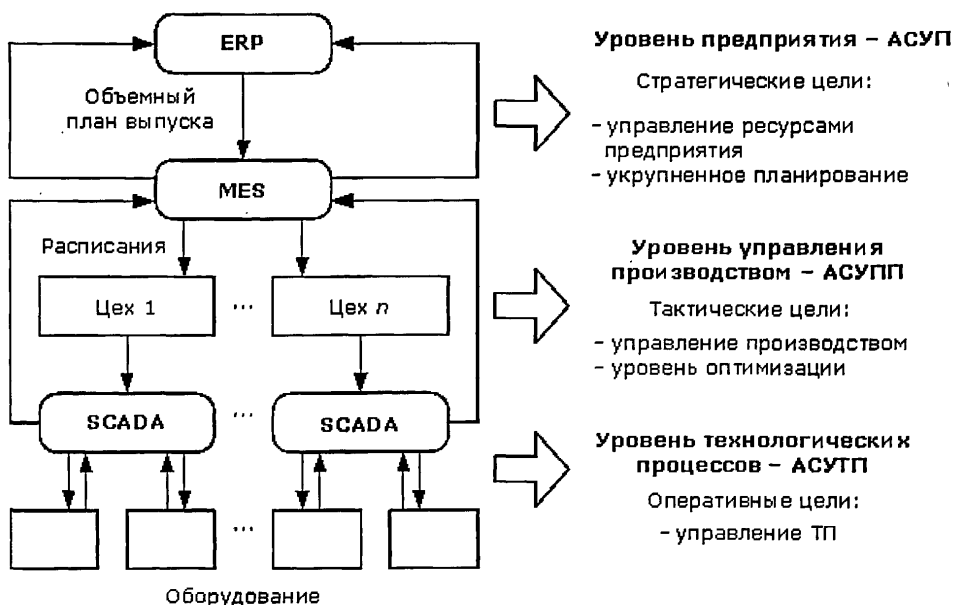


Рис. 21 - Структура децентрализованной АСУП

С задачами такого объемного планирования (ОП) вполне справляется большинство систем управления как класса ERP, так и MRPII.

В дальнейшем эти объемы работ необходимо выполнить на конкретных единицах оборудования, с учетом их переналадок, ремонтов, отказов, транспортных и складских операций, кадрового состава операторов и станочников и других производственных факторов конкретного цеха. За выполнение этих задач отвечают MES-системы – уровень детализированного, оперативно-календарного планирования. Кроме того, на нижнем уровне управления находятся SCADA-системы (Supervisory Control And Data Acquisition), которые отвечают за функции автоматизации управления и контроля выполнения технологических процессов.

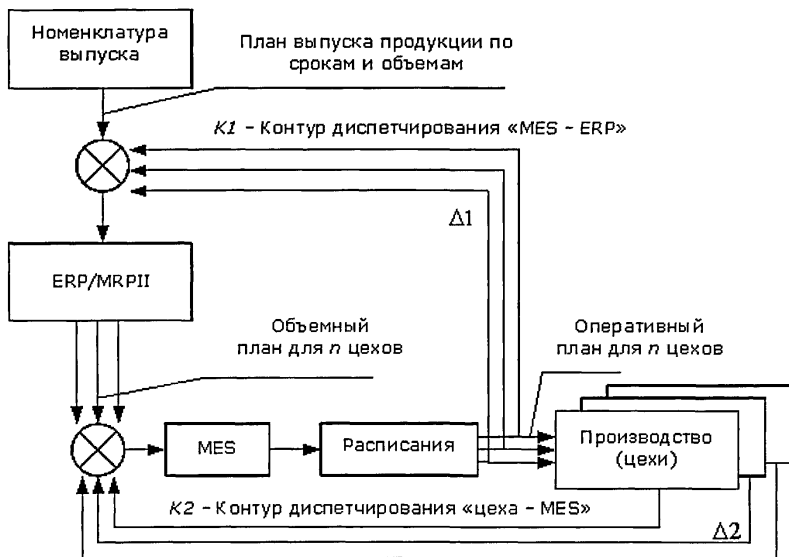


Рис. 22 - Взаимосвязь систем ERP и MES

Взаимосвязь систем ERP и MES представлена на рис.22. При этом ERP-система формирует объемные планы для цехов, а с помощью сессий MES-системы каждый цех формирует детализированные расписания. Данная система управления должна иметь два контура диспетчирования – внешний К 1, отслеживающий возможность выполнения заданного объема при существующих временных ограничениях на горизонт планирования и сроки выпуска продукции конкретного наименования, и внутренний контур - К 2. Контур управления К 1 формирует соответствующую величину рассогласования $\Delta 1$, а внутренний контур К 2 формирует величину рассогласования $\Delta 2$ в случае, если для того или иного цеха необходима коррекция его текущего производственного расписания из-за возникших отклонений от принятой производственной программы. Причины такого децентрализованного подхода к управлению производством кроются в том, что задачи составления расписаний работы оборудования с математической точки зрения относятся к классу NP -сложных комбинаторных задач. Вот почему все известные нам ERP -системы не в состоянии оперативно составлять

детализированные планы, порой, для нескольких тысяч единиц оборудования, а также отслеживать все изменения, происходящие в цехах и участках. Поэтому эти функции делегируются MES -системам, которые могут достаточно эффективно составлять и корректировать расписания, а также отслеживать их выполнимость с достаточной оперативностью и точностью. При формировании планов на этапе объемно-календарного планирования необходимо помнить, что в различных, с точки зрения серийности, производствах, планово-учетные единицы (ПУЕ) могут быть представлены с различной степенью детализации. Существует определенная связь ПУЕ с типом производства и принятой на предприятии системой формирования объемно-календарных планов. Учет этого фактора позволяет, в ряде случаев, привести задачу планирования для единичного и мелкосерийного производства к более легким задачам планирования серийного производства. Это осуществляется специальной операцией группирования ДСЕ и оборудования на следующем этапе.

Этап детализированного оперативно-календарного планирования включает в себя две основных задачи:

- расчет производственного расписания (Production Scheduling);
- группирование деталей, сборочных единиц и оборудования (Group Technology).

Для решения поставленной задачи в последнее время выработано новое системное решение - метод рекурсивного получения и выполнения плана работ. Вместо функции и соответствующего этапа объемного планирования используется иная схема - с использованием APS-систем, реализующих функции детализированного планирования. В работе уже подчеркивалось, что APS-системы не претендуют на высокую точность составления плана и не используют целый ряд важных критериев цехового характера. Но в данном случае этого и не нужно, т.к. перед предприятием стоит иная задача – в какие сроки оно сможет выпустить ту или иную продукцию с учетом сроков поставок всей производственной цепочки «Поставщики-Предприятие-Партнеры-Дистрибуторы». Имеющейся в планировщиках APS -систем точности вполне

хватает, чтобы получить план работы всех цехов предприятия на определенный период времени, поскольку APS -системы, так же, как и MES-системы вводят в свои модели условие предшествования операций. В дальнейшем этот план спускается на цеховой уровень, и за его реальное выполнение отвечают уже MES-системы (рис.23).

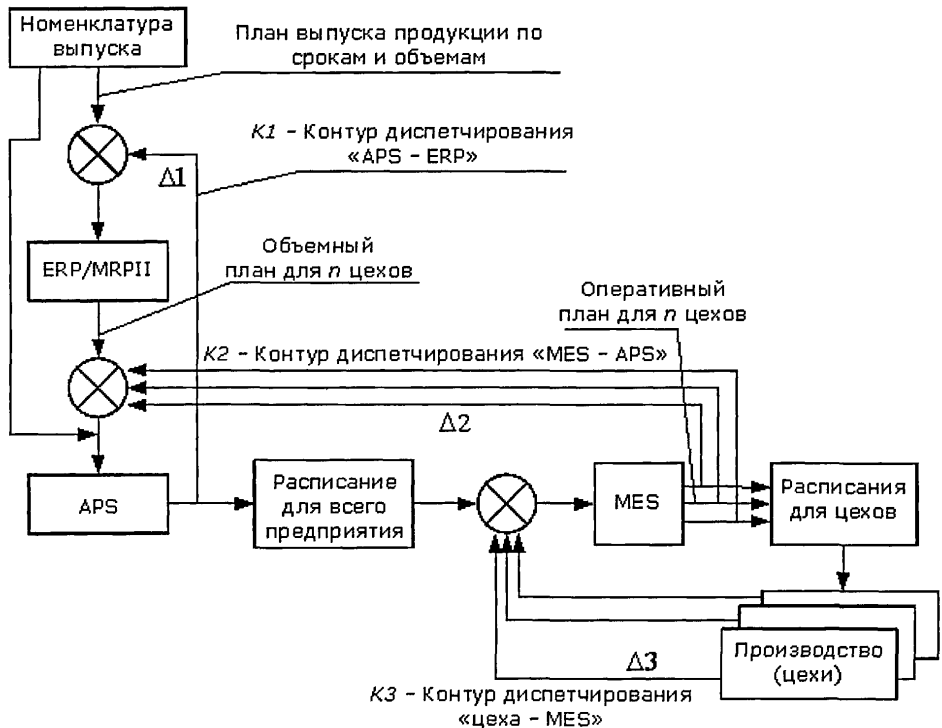


Рис. 23 - Трехзвенная схема системы планирования на предприятии

Таким образом, в данной схеме план строится рекурсивно – сначала в ERP строится объемный план, на следующем этапе план вновь попадает в расчетную стадию, где с помощью APS -системы он формируется в виде детального расписания для всего предприятия и на последнем «витке» план рассчитывается более детально для каждого цеха уже с помощью MES -систем.

Такая схема, естественно, сложнее, требует интеграции трех различных типов систем управления – ERP , APS , MES , но неоспоримым преимуществом такого подхода является то, что уже на верхнем уровне, - уровне принятия решений, лица, принимающие решения, всегда могут достаточно точно сказать

– когда можно ожидать выпуск того или иного заказа, какова истинная загрузка оборудования уже на проектной стадии. Точность таких планов на порядок выше, чем при использовании рассмотренной ранее децентрализованной схемы планирования. Любой план только тогда может называться планом, если он выполнен в реальной ситуации. Как уже говорилось ранее, основой MES для дискретного производства являются два кита – модули ODS (оперативное/детальное планирование) и DPU (диспетчеризация производства).

Точность времени рождается в деталях, - если каждая запланированная работа будет выполнена в срок, то и весь план работы большого предприятия тоже будет осуществим. Очень часто возникают вопросы: «зачем нужна минутная или секундная точность расписания, если масса субъективных факторов на отдельных рабочих местах может свести на нет результаты любого расчета?».

Дело в том, что без обратной связи, без контура диспетчирования, действительно, ни одно расписание, как бы точно оно не было построено, невыполнимо. ODS и DPU – это «инь» и «янь» точности выполнения всех запланированных процессов. Уберите ODS, и невозможно будет понять – что же надо изготавливать в тот или иной момент времени. Уберите DPU, и станет ясно, что ODS бесполезна как таковая, уже после первой незапланированной остановки станка. Поэтому в MES-системах модули ODS и DPU органично связаны между собой и представляют единую систему исполнения задуманного.

В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. В общем случае совокупность целей имеет иерархический вид («дерево целей») и каждая цель имеет свой вес и критерий (количественный или качественный) достижимости.



Рис. 24 - Методологический подход к разработке системы управления

В свою очередь, бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией понимают вид деятельности предприятия. Множество бизнес-функций представляют собой иерархическую декомпозицию функциональной деятельности предприятия. Таким образом, «дерево функций» представляет собой функциональное отражение реализации «дерева целей» предприятия. Бизнес-функции связаны с показателями деятельности предприятия, из которых также можно построить «дерево показателей».

Эти показатели затем образуют систему показателей оценки эффективности выполнения бизнес-процессов. Как правило, владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с помощью данной системы показателей. Наиболее общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество клиентов, обслуженных за определенный промежуток времени;

-количество новых клиентов;

-количество типовых операций, которые необходимо выполнить при обслуживании клиентов за определенный промежуток времени;

-стоимость издержек обслуживания клиентов;

-длительность выполнения типовых операций и т.д.

В MES-системах функция DPU реализована в виде специального модуля диспетчирования, с которым работает диспетчер. Задачей диспетчера является фиксация всех событий в производственной системе: моментов действительного окончания обработки партий деталей, отказов оборудования по различным причинам, любых опережений и запаздываний тех или иных процессов.

Заключение

Проведенные в диссертационной работе исследования позволили получить научные и практические результаты, основное содержание которых состоит в следующем.

1. Проведенное исследование теоретических основ планирования и практики плановой работы на отечественных предприятиях позволило выявить особую актуальность необходимости разработки эффективной модели планирования. Было выявлено, что важнейшей проблемой развития планирования в России применительно к отдельному промышленному предприятию является отсутствие научно обоснованной и успешно зарекомендовавшей себя на практике модели планирования.

В связи с этим, обоснование концепции планирования осуществлено в работе, во-первых, путем системного представления плановой работы на предприятии, во-вторых, путем определения необходимого состава планов промышленного предприятия и их содержания. По мнению автора, планирование на предприятии как система должно состоять из трех подсистем: стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Основными элементами системы планирования следует считать: плановый персонал, механизм планирования, процесс планирования и средства, обеспечивающие процесс планирования. Данные элементы присутствуют в рамках стратегического, тактического и оперативного планирования. Данные виды планирования являются обязательными в рыночных условиях, поэтому на предприятии должны обязательно разрабатываться стратегические, тактические и оперативные планы. По результатам систематизации отечественных и зарубежных подходов к организации планирования в работе предложено авторское понимание необходимого состава планов промышленного предприятия и их содержание.

2. В ходе исследования было выявлено, что слабым местом сторонников планирования является отсутствие четкого механизма, показывающего вклад плановой работы в результаты деятельности работы предприятия.

3. В ходе исследования была выявлена необходимость выбора приоритетных направлений его развития. Современный этап характеризуется тем, что многими отечественными предприятиями признается необходимость развития планирования в хозяйственной практике. Однако, не смотря на проработанность вопросов планирования в теории, практическая реализация принципов, методов, технологий и задач планирования сопряжена со многими проблемами. Главной проблемой на наш взгляд является то, что указанные цели, задачи, принципы, технологии планирования являются результатом переработки мирового опыта плановой работы, не всегда до конца адаптированного для отечественной специфики хозяйствования. Кроме того, предлагаемые современные инструменты планирования являются результатом длительных теоретических исканий и практических экспериментов предприятий мирового хозяйства. К их разработке и использованию зарубежные предприятия подошли логически и закономерно исходя из необходимости повышения эффективности уже отлаженных систем планирования.

В настоящее время ситуация на отечественных предприятиях принципиально иная. Желая развивать планирование, они стремятся использовать современные передовые управленческие технологии (бюджетирование, управленческий учет, внедрение ERP-систем), успешно используемые зарубежными фирмами, без предварительного создания минимальных необходимых условий для создания вообще системы планирования: создание нормативного хозяйства, создание службы маркетинга, организация внутреннего управленческого учета, внутренняя регламентация плановой работы, создание команды квалифицированных специалистов и т.д.

Полагаем, что для развития планирования на отечественных предприятиях необходимо в первую очередь создать минимальные условия для орга-

низации вообще нормального планирования, а затем уже внедрять передовые технологии плановой работы.

4. Изучение специальной литературы по планированию позволило заключить, что исследование планирования на предприятии как предварительный этап выработки путей его совершенствования в настоящее время является непроработанной сферой научных исследований. В связи с этим автором предложен подход к оценке состояния планирования, основанный на рассмотрении плановой работы на предприятии как системы, состояние элементов которой и взаимосвязи между ними определяют качество планов. Основываясь на данном подходе, автором разработан алгоритм оценки состояния планирования.

Важной составляющей оценки планирования на предприятии, по мнению автора, должно стать заключение о качественном его состоянии, которое и послужит основанием для выбора путей его совершенствования. В связи с этим необходимой является выработка критерия оценки качества плановой работы. Критический анализ работ отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами планирования, позволил сделать вывод о сложности и нецелесообразности какой-либо количественной оценки состояния планирования.

В связи с этим в работе выдвинута идея о том, что для получения выводов о качественном состоянии планирования не обязательно знать количественную оценку его эффекта на предприятии. Достаточно знать и отслеживать динамику изменения состояния системы планирования. Судить о состоянии планирования на предприятии можно, основываясь на системе индикаторов, характеризующих различные стороны плановой работы. Для построения такой системы индикаторов можно использовать принципы планирования. В работе автором предложена система индикаторов оценки состояния планирования на предприятии. Оценка системы планирования предприятия в конкретный момент времени по системе индикаторов может свидетельствовать о состоянии планирования на момент оценки. Повторное проведение оценки системы

планирования предприятия через некоторый промежуток времени по таким же критериям позволит судить об изменениях в состоянии планирования на предприятии за отчетный период.

Комплексная оценка состояния плановой работы на предприятиях Республики Дагестан позволила определить для него приоритетные направления развития планирования.

Во-первых, первостепенной задачей развития планирования должна стать разработка состава плановых показателей для всех сфер деятельности и уровней управления предприятием. Это позволит определить потребность в информации, исполнителей, совершенствовать механизм мотивации участников планирования, лучше использовать программное обеспечение, определить ориентиры при выборе курсов повышения квалификации персонала.

Во-вторых, важнейшей задачей является совершенствование организационного обеспечения планирования, которое должно состоять в разработке и внедрении положения по планированию, разработке должностных инструкции участников планирования и положений о подразделениях и службах предприятия, организации структурных единиц, которые бы занимались стратегическим развитием предприятия, координировали бы процесс планирования и нормирования на предприятии. Это позволит наладить информационный обмен данными в процессе планирования, быстрее осуществлять согласование и контроль исполнения плановых документов, расширить состав норм и нормативов, улучшить их качество.

В-третьих, существенным резервом развития потенциала планирования является совершенствование кадрового обеспечения, которое должно состоять в расширении штата участников планирования и нормирования, повышении их квалификации. Это позволит собственными силами улучшить состояние методического и нормативного обеспечения, повысить оперативность процесса планирования, отслеживать степень соответствия программно-технического и организационного обеспечения задачам плановой работы, вести собственными силами аналитическую работу и разработку прогнозов, являющихся наиболее

«дефицитными» видами информации в процесс разработке планов на данном предприятии.

В-четвертых, это улучшение финансового обеспечения планирования. Без увеличения финансирования плановой работы не могут быть эффективно решены поставленные нами выше задачи развития планирования. Предприятию необходимо финансировать повышение квалификации участников планирования, совершенствовать их мотивацию, делать вложения в организацию работы по нормированию, автоматизацию планирования, развитие маркетинговой деятельности.

В работе сделан вывод о том, что перечень плановых показателей на предприятии должен не просто отвечать поставленным задачам управления, но и принципу экономичности планирования. Каждое предприятие должно самостоятельно решать, какие показатели оно будет использовать в планах. Это связано с тем, что расчет некоторых показателей достаточно трудоемок, требуемая детализация показателей не всегда может быть реализована на предприятии в силу проблем с информационным и методическим обеспечением, программно-техническое обеспечение не всегда может позволить оперативно рассчитывать те или иные показатели. Кроме того, в составе плановых показателей не должны использоваться «лишние» показатели, то есть те, эффект от использования которых не соизмерим с затратами времени и ресурсов на их расчет.

Проведенное исследование показало, что на каждом предприятии Республики Дагестан процесс планирования организован по-разному по причине различий в масштабах деятельности, приоритетах развития, особенностей стиля управления. Однако, апробация разработанной автором концепции планирования, методики оценки и предложенного механизма его развития показала, что всем предприятиям присуща схожая проблема — неготовность к серьезным изменениям в организации управления. Более того, сложившаяся ситуация является следствием и, одновременно, реакцией предприятий на происходящую в последние годы трансформацию отечест-

венной экономики. Результаты исследования доказали необходимость на теоретическом уровне и возможность на практике преодоления барьеров развития планирования на предприятиях.

Список использованных источников

- 8 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (в ред. от 24.02.2009).
- 9 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 01.03.2009).
- 10 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 14.07.2008 г. № 146-ФЗ (в ред. от 03.02.2006).
- 11 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 14.07.2008 г. № 146-ФЗ
- 12 Федеральный Закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (по состоянию на 8 ноября 2008 г.).
- 13 Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (по состоянию на 30 декабря 2008 г.).
- 14 Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 07.05.2008 г.).
- 15
- 16 **МОНОГРАФИИ И СТАТЬИ**
- 17 Акофф Р.Л. Планирование будущего предприятия / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002.
- 18 Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента.//Проблемы теории и практики управления, 1999, N 3.- с. 73
- 19 Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2007.
- 20 Афанасьев М., Бреев М. Логика построения оптимальной корпоративной структуры // Финансовый директор. – 2005. - № 12. – С. 60-67.
- 21 Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 237 с.

- 22 Беликов И. Основы корпоративного управления // Журнал для акционеров. – 2006. - №1-2. – С.7-17; №3-4. – С.27-30
- 23 Беликов И., Вербицкий В. Стратегия, стоимость бизнеса и корпоративное правление для средних компаний // Рынок ценных бумаг. – 2007. – Ноябрь. - № 22. – С. 76-79.
- 24 Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 720.
- 25 Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений : Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с
Бурцев В. Бизнес – сегменты предприятия: новый взгляд // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 9. – С. 87-93.
- 26 Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1997.
- 27 Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 400 с.
- 28 Верзух Э., Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА, - М.: Вильямс, 2007
- 29 Веселов Д.В. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность предприятия // Финансы. – 2007. - № 1. – С. 91-92.
- 30 Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план./ Пер. с англ. Под ред. И.О. Черкасовой. - СПб.: ИД «Нева», 204. - 192 с.
- 31 Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. М. : Гардарика, 1908. 296 с.
- 32 Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М.: ИТК «Дашков и К», 2005. - 400 с.
- 33 Гизов С.В. Финансовые планы предприятия. Минск: Высшая школа, 2007. – 643 с.
- 34 Глумаков В.Н., Максимцев М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.

- 35 Голубев М.П. Задачи и перспективы отечественных корпоративных структур // Инвестиции в России. – 2006. - № 1. – С. 34-47.
- 36 Голубев М.П. Методика повышения эффективности управления холдингом // Финансы и кредит. – 2006. - №2. – С. 28-33.
- 37 Горшенин В. Управление изменениями в корпорациях на основе цикличности инновационных проектов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 8. – С. 86-94.
- 38 Грибов А. Корпоративное управление в группе компаний // Журнал для акционеров. – 2008. - № 5. – С. 12-15.
- 39 Григорян С.С. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М. Компаньон, 2009. – 364 с.
- 40 Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: Практич. пособие по управленческому и финансовому консультированию. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 213 с.
- 41 Грязнов Е.С. Финансовый менеджмент - М.: Дон, 2008. – 361 с.
- 42 Гурков И Дженсен М.К., Меклинг У.Х. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // Вестник С.- Петербургского ун-та. Сер: Менеджмент. - 2004. - № 4. – С. 228-292.
- 43 Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. – М.: ТЕИС, 2003.
- 44 Дугельный А.П. Бюджетно управление предприятием/ А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров, 2-е изд. – М.: Дело, 2007, 430с.
- 45 Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2003.
- 46 Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

- 47 Друкер П. Теория бизнеса // Вестник С.- Петербургского ун-та. Сер: Менеджмент. - 2002. - № 4. – С. 60-75.
- 48 Жданов А.Ю. Совершенствование практики аутсорсинга в российских компаниях // Экономика и управление. – 2009. - № 3.
- 49 Жданов А.Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур. М.: Финакадемия, 2009. – 320 с.
- 50 Жданов Д.А. Тенденции организационной эволюции корпораций // Экономическая наука современной России. – 2007. - № 3. – С. 96-103.
- 51 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007.
- 52 Завальный П., Силантьев А. Модели управления в крупных компаниях // Общество и экономика. – 2006. - № 9. – С. 188-200.
- 53 Зембатова Б.В. Планирование: простые и сложные истины. - М.: Наука, 1990.- 144 с.
- 54 Изменения. Системная технология. Open University. Международный Центр дистанционного Обучения «Линк», 2006. - 96 с.
- 55 Ильин А.И. Планирование на предприятии. - Мн.: новое знание, 2003. - 635 с.
- 56 Исаев Д. Сущность корпоративного управления: современный взгляд // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 7. – С.64-69
- 57 Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр и доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320с.
- 58 Каткало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издат. Дом С.- Петерб. Гос. ун-та, 2008. – 548 с.
- 59 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 1982

- 60 Клейнер Г.Б. Институциональная трансформация предприятий и стратегический процесс // Стратегическое планирование и развитие предприятий. – М.: ЦЭМИ РАН, 2002. – С. 22-38.
- 61 Клименко Ю.В. Мониторинг финансовой деятельности банка на основе моделирования его баланса и идентификации традиционных банковских рисков.//Банковское дело, 2007, N 8. – с. 136-139.
- 62 Кобец Е. А. Планирование на предприятии Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 433 с.
- 63 Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
- 64 Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, И.П. Павлова; Под ред. Проф. Н.В. Колчиной - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2003.- 413 с.
- 65 Короткова Т.Л. Маркетинговая методология реструктуризации бизнеса // Маркетинг. – 2006. - № 5. – С. 90-98.
- 66 Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / Под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова – М.: КНОРУС, 2008. – 503 с.
- 67 Корпоративное управление : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 222 с.
- 68 Корпоративное управление: Тематические страницы // Коммерсантъ – дейли. – 2008. – 28 мая. - № 90. – С. 25-48.
- 69 Кузнецов В.Б. Влияние конкуренции и структуры рынков на развитие и поведение промышленных предприятий: Эмпирический анализ // Модернизация экономики и государства. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – С. 440-450.
- 70 Кузнецов В.Б. Влияние конкуренции и структуры рынков на развитие и поведение промышленных предприятий: Эмпирический анализ //

- Модернизация экономики и государства. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – С. 440-450.
- 71 Кузьменко А.М. Методика и технология расчета финансового плана на основе динамической модели М.: МАКС-Пресс, 2002. – 245 с.
- 72 Куриленко В.С. Экономическая динамика и эффективность капитальных вложений. - М.: Джеймс, 2010. – 331 с.
- 73 Лаврухина Н.В. Финансы предприятий. – М.: МЭСИ, 2004, - С. 67 - 75.
- 74 Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
- 75 Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. - 288 с.
- 76 Леонтьев В.Е., Бочаров В.В. Финансовый менеджмент. — СПб.: ИВЭСЭП, 2004.
- 77 Литовченко С., Дынин А., Панов П. Глобализация и конкурентоспособность: стратегия успеха. - М.: Ассоциация менеджеров, 2004.
- 78 Лихачева О.В. Финансовое планирование на предприятии. - М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2003. - 264 с.
- 79 М.С.Рубин О базе социально-технических прогнозов, Санкт-Петербург, 2010 www.temm.ru/ru/section.php?docId=4485
- 80 Маркетинг : словарь / Г.Л. Азоев, П. С. Завьялов. М. : ОАО «НПО «Экономика», 2000.
- 81 Маркетинг : учеб. для вузов по специальности «Маркетинг» и «Менеджмент» / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А.Красильников и др. М. : Банки и биржи: Изд. объединение «Юнити», 1996
- 82 Масленникова Т. Формирование информационных технологий управления экономикой. // Проблемы теории и практики управления. 2004, №6. С.90-95.
- 83 Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления : научная монография. - М. : Финстатинформ. – 2002. – 240 с.

- 84 Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В., Модели и методы управления портфелями проектов -М.: ПМСОФТ, 2005
- 85 Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля. - СПб: Питер, 2006. - 224.
- 86 Международный маркетинг : учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М. : Высш. шк., 2001.
- 87 Менеджер мафии. Искусство корпоративных войн. – М. : «Эт Сетера Пабблишинг», 2004. – 168 с.
- 88 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. : Дело, 2004.
- 89 Методы прогнозирования на основе ТРИЗ. Сборник научных трудов. Библиотека Саммита разработчиков ТРИЗ, Вып.3, СПб., 2010.
- 90 Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 1. – С.27-34; № 2. – С. 8-16
- 91 Миронова А.В. Сущность процесса планирования на современных промышленных предприятиях Вестник МГТУ, 2006 г. №4, - с.647-650
- 92 Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности : Учеб. пособие. – М. : Дело, 2006. – 480 с.
- 93 Осипенко О. Экспертные проблемы реструктуризации региональных холдингов // Слияния и поглощения. – 2008. - № 6. – С. 35-43; № 7-8. – С. 63-71.
- 94 Павлова, Л.Н. Финансы предприятия : учебник / Л.Н. Павлова. - М. : Финансы : ЮНИТИ, 2006. - 639 с.
- 95 Паппэ Я.Ш., Галухина Я.С. Российские корпорации: от олигархических структур до полноправных субъектов мирового рынка // Неприкосновенный запас. 2006. - № 4-5 (48-49).

- 96 Пашанин И. Стратегическое видение и миссия компании. - <http://company.iteam.ru>
- 97 Платов В. Я. Современные управленческие технологии. - М.: Дело, 2006.
- 98 Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления.: -М.: Академический Проект, Трикста, 2006. - 240 с.
- 99 Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2008, - 672 с.
- 100 Портер, М. Конкуренция / М. Портер, Э. Майкл; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003.
- 101 Разумов И.В. Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий // Финансы и кредит. – 2007. - №20. – С. 13-19.
- 102 Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 148с.
- 103 Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития / Под ред. Т.Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А.А. Яковлева. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 542 с.
- 104 Рубин М.С., Одинцов И.О., Пономарева А.В., Зиненко О.И. Прогнозирование развития программного обеспечения на основе ТРИЗ. В сб.
- 105 Рыночная экономика : словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М. : Республика, 1993.
- 106 Сазонов П.М. Классификационная структура поглощений и слияний: краткий анализ // Юрист. – 2008. - № 6. – С. 2-4.
- 107 Саркисов С.В. Аутсорсинг логистики – важный элемент управления рисками // Управление риском. – 2006. - № 4. – С. 15-21.
- 108 Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 288 с.

- 109 Синяев В. Экономическая целесообразность аутсорсинга // Маркетинг. – 2006. - № 3. – С. 94-98.
- 110 Современная практика корпоративного управления в российских корпорациях / Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 245 с.
- 111 Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных организациях США. - М.: Наука, 1990.
- 112 Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1908
- 113 Строительный комплекс Иркутской области 2000 – 2006 гг. / Статистический сборник – И.: Иркутскстат, 2007. – 27 с. Стратегии бизнеса. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.: Справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЭКО, 1908.
- 114 Суслов И.П. Методология политического исследования. М., 1983.
- 115 Тельнов Ю.Ф. Классификация бизнес-процессов и задач бизнес-реинжиниринга для реорганизации деятельности предприятия. – В кн.: «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий на основе современных информационных технологий» Сб. научных трудов. Всероссийской научно-практической конференции – М.: МЭСИ, 1997. – с. 28 -35.
- 116 Тельнов Ю.Ф. Технология проведения реинжиниринга бизнес-процессов. – В кн.: «Бизнес-процесс реинжиниринг и проектирование информационных систем». Материалы семинара МЭСИ и Рос НИИ ИТ и АП. М.:МЭСИ, 1996. – с.28 – 36.
- 117 Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте. - М.: ГУ ВШЭ, 1908. - 139 с.
- 118 Теплова Т.В. Финансовое планирование на современном этапе. - М.: ГУ ВШЭ, 2001. - 236 с.
- 119 Томпсон А.А., Стрикланд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.

- 120 Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 928 с.
- 121 Управление качеством: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 199с.
- 122 Уткин Э.А. Стратегическое планирование/ Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Тандем, 2006. - 603 с.
- 123 Фатрелл Ч. Управление продажами./ Пер с англ. под ред. В.В. Кулибановой. - СПб.: ИД «Нева», 2004. - 640 с.
- 124 Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник. 6-е изд. - М.: Дело, 2004..
- 125 Финансы предприятий: теория и практика. СВ. Большаков. - М.:Книжный мир. 2005. - 617 с.
- 126 Хаммер М., Чампи Дж. Реинжинринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332с.
- 127 Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроллинг. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 928 с.
- 128 Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решений, от которых зависит успех сделки // Пер. с англ. – Минск, Гревцов Паблшер, 2007. – 254 с.
- 129 Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. М. : Финансы и статистика, 2002.
- 130 Хэндфилд Роберт Б., Николс Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 416 с.

- 131 Цугель Т.М. Десять шагов на пути к процессной организации. - Методы менеджмента качества, 2003, № 2.
- 132 Чеботарев В.А. Моделирование бизнеса: средства и методы. - PC-Week, 2000, № 9.
- 133 Швец В.Е. Измерение процессов в современной организации. - Методы менеджмента качества, 2001, № 1A Guide to Project Management Body of Knowledge PMI, Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 1996.
- 134 Ширенбек Х. Экономика предприятия. Пер с англ. Под общ. Ред. И.П. Бойко, СВ., Валдайцева, К. Рихтера. - СПб.: Питер, 2005. - 848 с.
- 135 Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. - М.: Дело, 2005. - 376 с.
- 136 Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. М., 1996.
- 137 Эккерсон У.У., Панели индикаторов как инструмент управления -М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 138 Bell, D. The Social Framework of Information Society / D. Bell // Computer Age: A 20 Year View, 1081. P. 166-190.
- 139 Berndt, R. Marketing 2. / R. Berndt. 2. Aufl. Crinestadt, 1992.
- 140 Bower, M. The Will to manage / M. Bower. N.Y. McGraw-Hill, 1966.
- 141 Bruhn, M. Kommunikationspolitik / M. Bruhn. Miinchen, 2007.
- 142 Chandler, A.D. Stragedy and structure / A.D. Chandler. L.M.I.T., Press, 1962.
- 143 Design/IDEF User's Manual for Microsoft Windows. Version 3.5. Meta Software Corporation. 1996.

