

Приложение

к заключению диссертационного совета 24.2.437.06 от 28 февраля 2023 года
Содержание сопоставляемых текстов

1. Сравнение текста диссертации Алиева Р.А. с текстом диссертации Загородникова С.В.

1.1. с. 32 диссертации Алиева Р.А. «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». *практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 190 диссертации Загородникова С.В.* «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 внутрифирменного планирования»

1.2. с. 34-35 диссертации Алиева Р.А.



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...»

... «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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 34-35 и с. 6 диссертации Загородникова С.В. ... «Данная модель внутрифирменного 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. Ка-

ждая 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...»

... «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.



Рис.1.6. Концептуальная модель внутрифирменного планирования

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

казывает логическую взаимосвязь элементов системы планирования (плановый персонал, механизм планирования, процесс планирования, средства, обеспечивающие процесс планирования), уровней планирования (стратегический, тактический, оперативный) и объектов внутрифирменного планирования (ресурсы, процессы, подразделения); а во-вторых, строится на обязательной организации стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетного планирования, состав показателей которых выбирается предприятием самостоятельно»...

1.3. с.36 диссертации Алиева Р.А. ...«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»...

почти полностью совпадает с фрагментами текста с. 24 -25 диссертации Загородникова С.В. ... «Полагаем, 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, под которой мы будем понимать»...

... «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 критериев 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, в конечном счете, конкурентоспособности предприятия»...

1.4. с. 38 диссертации Алиева Р.А. ... «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 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»...

практически полностью совпадает с фрагментами текста с. 116 и 169 диссертации Загородникова С.В.

.. «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»....

... «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»...

1.5. с. 39 диссертации Алиева Р.А.

... «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 ис-

пользование средств информатизации и автоматизации позволяет учесть и это требование: автоматизация плановых расчетов позволит сравнительно быстро осуществлять пересчет плановых показателей в случае изменения исходных условий».

... «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».

практически полностью совпадает с фрагментами текста с. 186 и с. 7 диссертации Загородникова С.В.

... «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».

...

... «обоснован и апробирован методический подход к оценке состояния планирования на предприятиях пищевой промышленности, включающий оценку качества планов в рамках стратегического, тактического и оперативного планирования, оценку состояния элементов потенциала планирования предприятия и оценку реализации на предприятии принципов внутрифирменного планирования на основе предложенной автором системы индикаторов;»...

1.6. *таблица 3 и фрагменты текста с. 42-43 диссертации Алиева Р.А.*

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 планов 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 планов 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 транс-

формацию отечественной экономики»...

практически полностью совпадают с таблицей и фрагментами текста с.67 и 197 диссертации Загородникова С.В.

Таблица 2.1

Индикаторы состояния внутрифирменного 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 необходимости	<ul style="list-style-type: none">• Наличие на предприятии плановых документов вообще и по отдельным объектам и уровням планирования• Регламентация порядка составления планов в документации предприятия
Принцип непрерывности	<ul style="list-style-type: none">• Периодичность составления планов на предприятии• Доля плановых документов в общем количестве документов, подготавливаемых плановыми работниками• Регламентация периодичности составления планов предприятия
Принцип гибкости	<ul style="list-style-type: none">• Наличие в плановых документах резервов• Количество фактов корректировки плановых документов• 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 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

... «Проведенное 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 внутрифирменного планирования, методики оценки и предложенного механизма его развития показала, что всем исследуемым 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»...

1.7. с.122 - 124 диссертации Алиева Р.А. «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» ...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 33 - 35 диссертации Загородникова С.В. «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 внутрифирменного 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.1.5).

Данная модель внутрифирменного 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.

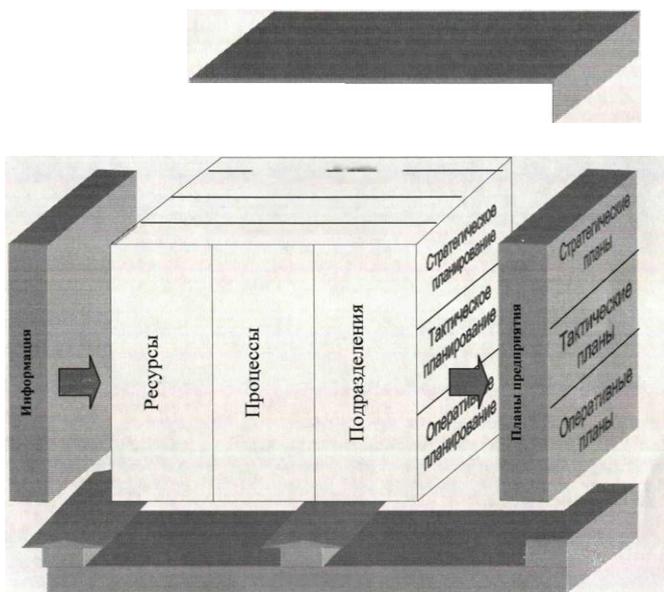


Рис.1.6. Концептуальная модель внутрифирменного планирования

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 пла-

нирование, 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.»

1.8. с.124 диссертации Алиева Р.А «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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с.43 диссертации Загородникова С.В. «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» ...

1.9. с.125- 128 диссертации Алиева Р.А «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.

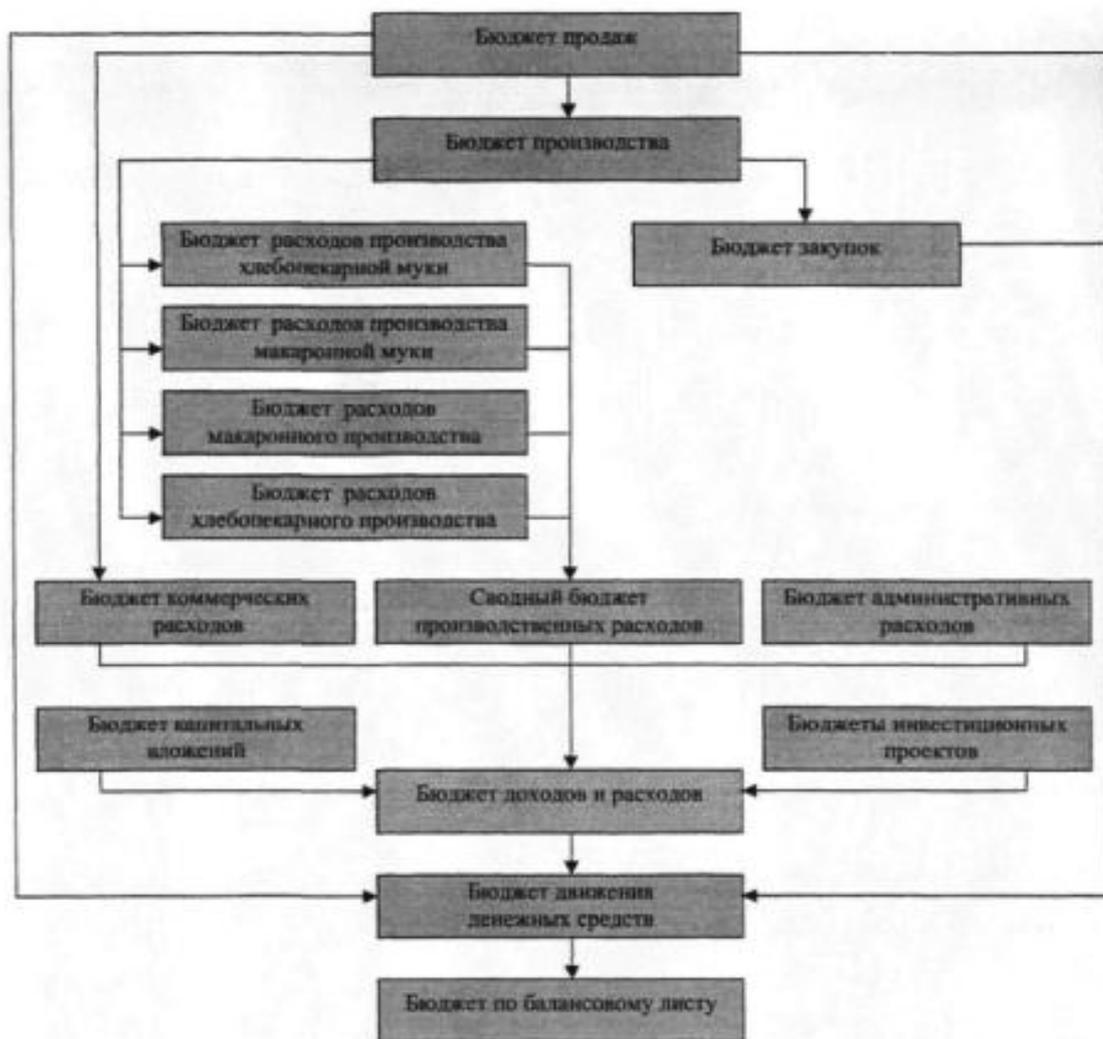


Рис. 16 - Алгоритм разработки бюджетов на предприятиях

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.

...

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 обеспе-

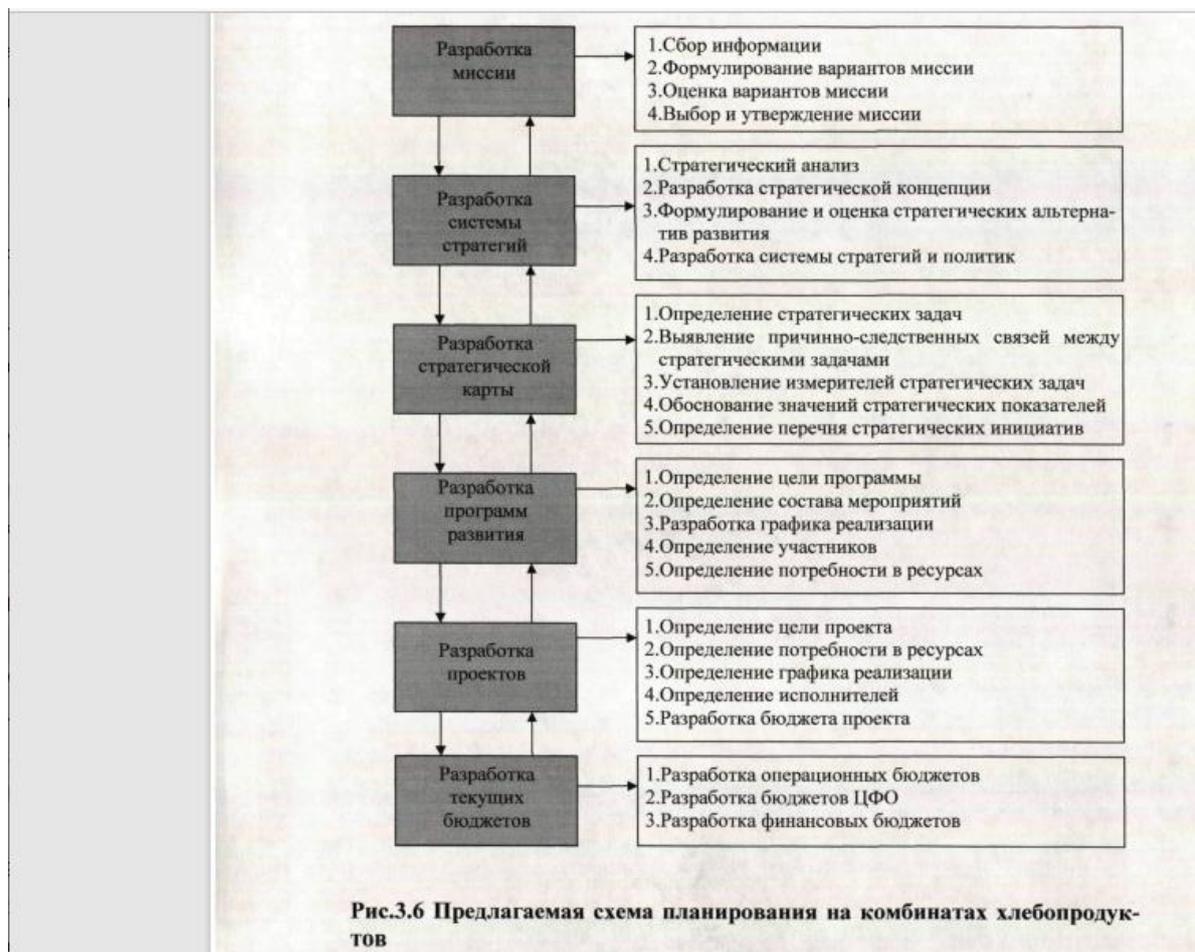
чения планирования на предприятии является расширение количества направлений сбора информации и их содержания (рис. 17).



Рис. 17 - Рекомендуемая информация о состоянии внешней среды предприятия

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 169 - 173 диссертации Загородникова С.В. «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 внутрифирменного планирования для комбинатов хлебопродуктов

представлен на рисунке рис.3.6.



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.3.7). Как правило, эта работа проводится одновременно с началом разработки стратегических плановых документов на предприятии.

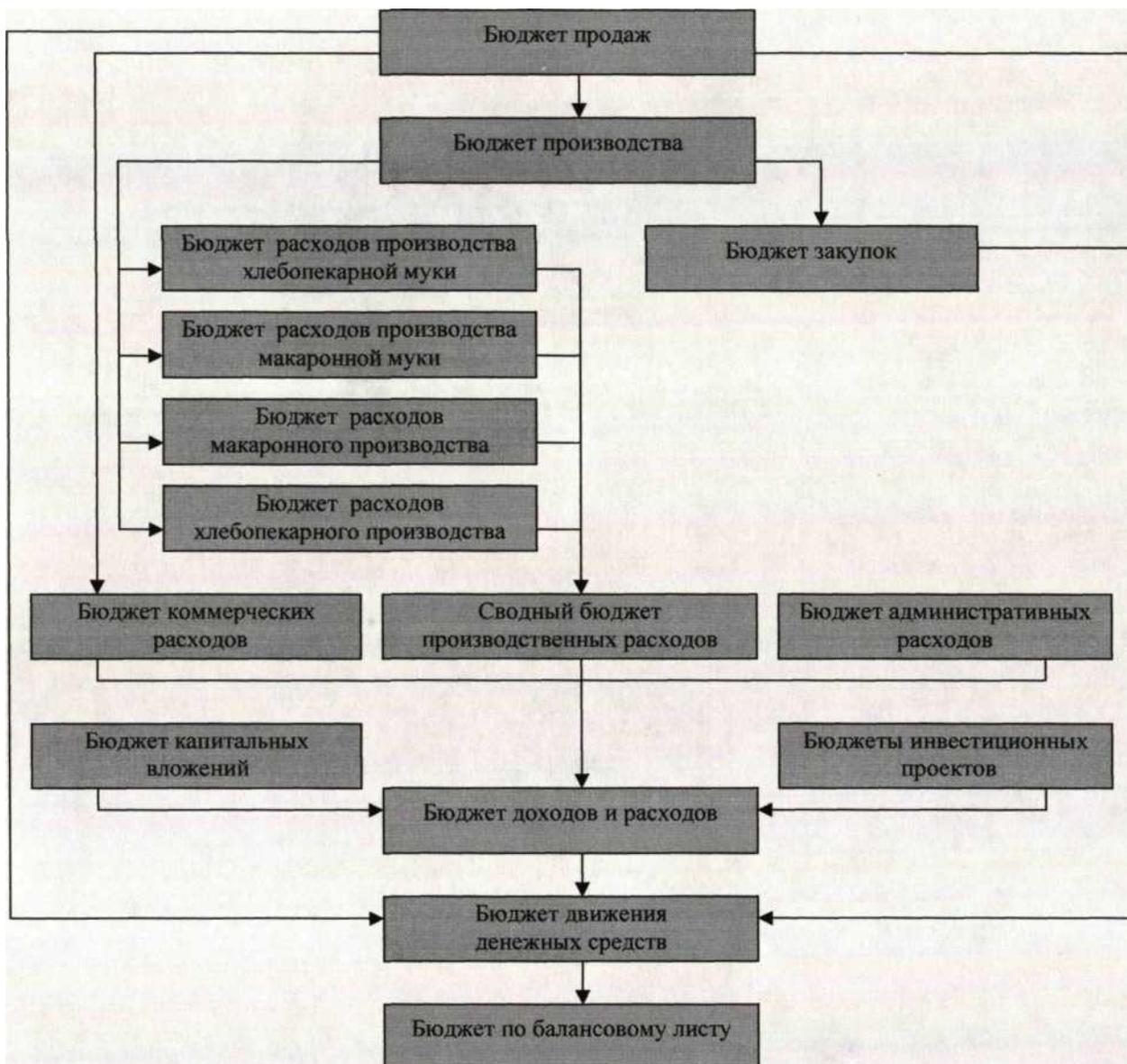


Рис.3.7 Алгоритм разработки бюджетов на комбинатах хлебопродуктов

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 ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов» не может быть использована в полной мере без дополнительного совершенствования его информационного обеспече-

ния. 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 комбинатов хлебопродуктов 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. 3.8)» ...

1.10. *с.129 - 133 диссертации Алиева Р.А.* «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 всем предлагаемым нами к использованию нормам и

нормативам на предприятии необходимо начать формирование статистической базы, в которой бы фиксировались значения нормируемых показателей.

...

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.



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

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.

...

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 долгосрочную 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)»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 172 - 178 диссертации Загородникова С.В. «Использование этой информации позволит предприятиям разрабатывать и своевременно корректировать стратегию своего развития.

Одним из основных элементов потенциала планирования является нормативная база. Изучение нормативной базы комбинатов хлебопродуктов 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 комбинатах хлебопродуктов необходимо организовать на регулярной основе нормирование. Более того, состав используемых норм и нормативов должен быть значительно расширен. На рисунке 3.9 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.

...

Необходимым для исследуемых предприятий мы считаем организацию разработки трудовых нормативов. Так, на ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов» 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.

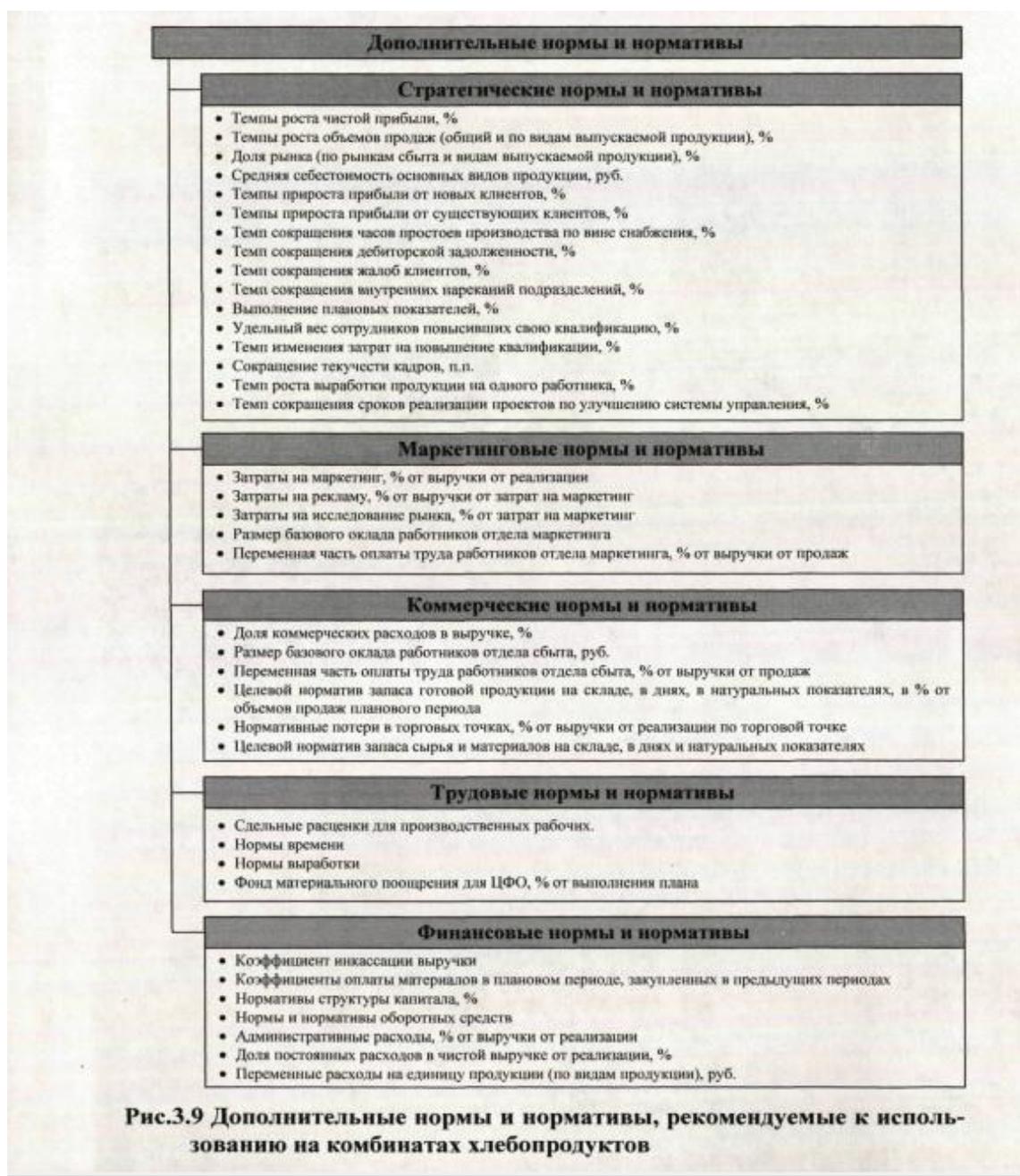
Предлагаемые нами финансовые нормативы необходимы для разработки финансовых бюджетов. Их использование позволит предприятию управлять финансовыми ресурсами.

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

Их значения будут определяться руководством предприятия совместно со службой маркетинга, сбыта и снабжения.

...

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 ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов» отделы и службы позволят предприятию повысить эффективность системы управления, путем усиления маркетинговой, экономической и финансовой функций. Для определения их роли в процессе стратегического управ-

ления нами разработана схема их взаимодействия (табл. 3.15)»...

1.11. с.133 - 137 диссертации Алиева Р.А

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

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;

...

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.

...

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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 178 - 186 диссер-

Таблица 3.15

Распределение функций по стратегическому управлению между подразделениями комбинатов хлебопродуктов

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

Организация предлагаемой нами системы планирования на ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов» приведет к некоторому изменению функций существующих подразделений предприятия. Эти изменения должны будут найти отражения в документах, регламентирующих их деятельность.

**Рекомендуемая схема распределения ответственности
за разработку и исполнение планов и бюджетов на
ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов»**

Наименование бюджета	Ответственный за:			
	Формирование	Согласование	Утверждение	Исполнение
Бюджет продаж	Начальник отдела сбыта	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник отдела сбыта
Бюджет коммерческих расходов	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Зам. директора по маркетингу и продажам
Бюджет производства	Начальник ПТО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник ПТО
Бюджет закупок	Начальник отдела снабжения	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник отдела снабжения
Бюджет расходов производства хлебопекарной муки	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник МЗ №5
Бюджет расходов производства макаронной муки	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник МЗ №6
Бюджет расходов производства хлебобулочных изделий	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник хлебопекарного цеха
Бюджет расходов производства макаронных изделий	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник макаронного цеха
Сводный бюджет производственных расходов	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Главный инженер
Бюджет административных расходов	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Финансовый директор
Бюджет капитальных вложений	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Финансовый директор
Бюджеты инвестиционных проектов	Начальник финансового отдела	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник финансового отдела
Бюджет ЦФО «Отдел маркетинга»	Начальник отдела маркетинга	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник отдела маркетинга
Бюджет ЦФО «Отдел сбыта»	Начальник отдела сбыта	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник отдела сбыта
Бюджет ЦФО «Мукомольный цех»	Начальник мукомольного цеха	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник Мукомольного цеха
Бюджет ЦФО «Макаронный цех»	Начальник макаронного цеха	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник макаронного цеха
Бюджет ЦФО «Хлебопекарный цех»	Начальник хлебопекарного цеха	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник хлебопекарного цеха
Бюджет ЦФО «Производство»	Главный инженер	Финансовый директор	Генеральный директор	Главный инженер
Бюджет ЦФО «Снабжение»	Начальник отдела снабжения	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник отдела снабжения
Бюджет ЦФО «Транспорт»	Начальник транспортного цеха	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник транспортного цеха
Бюджет ЦФО «Энергетика»	Главный энергетик	Финансовый директор	Генеральный директор	Главный энергетик
Бюджет ЦФО «Ремонт»	Главный механик	Финансовый директор	Генеральный директор	Главный механик
Бюджет доходов и расходов	Начальник ПЭО	Финансовый директор	Генеральный директор	Начальник ПЭО
Бюджет движения	Начальник фи-	Финансовый	Генеральный	Начальник фи-

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 фи-

нансовой 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;

...

Важной задачей, которая требует решения в рамках совершенствования организационного обеспечения планирования на ОАО «Балашовский комбинат хлебопродуктов», 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.

...

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 ос-

новании сложившейся их загруженности»...

1.12. с.с.138 - 146 диссертации Алиева Р.А «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, «технико-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».

...

Это говорит о том, что маркетинг должен не просто вестись на предприятии, 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. подробно описывается методика календарного планирования маркетинговой работы. Владимирова Л.П. рассматривает в качестве необходимого структурного элемента плана маркетинга бизнес-планы по направлениям деятельности предприятия. В работе , помимо от-

меченных 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)»



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

...

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 дея-

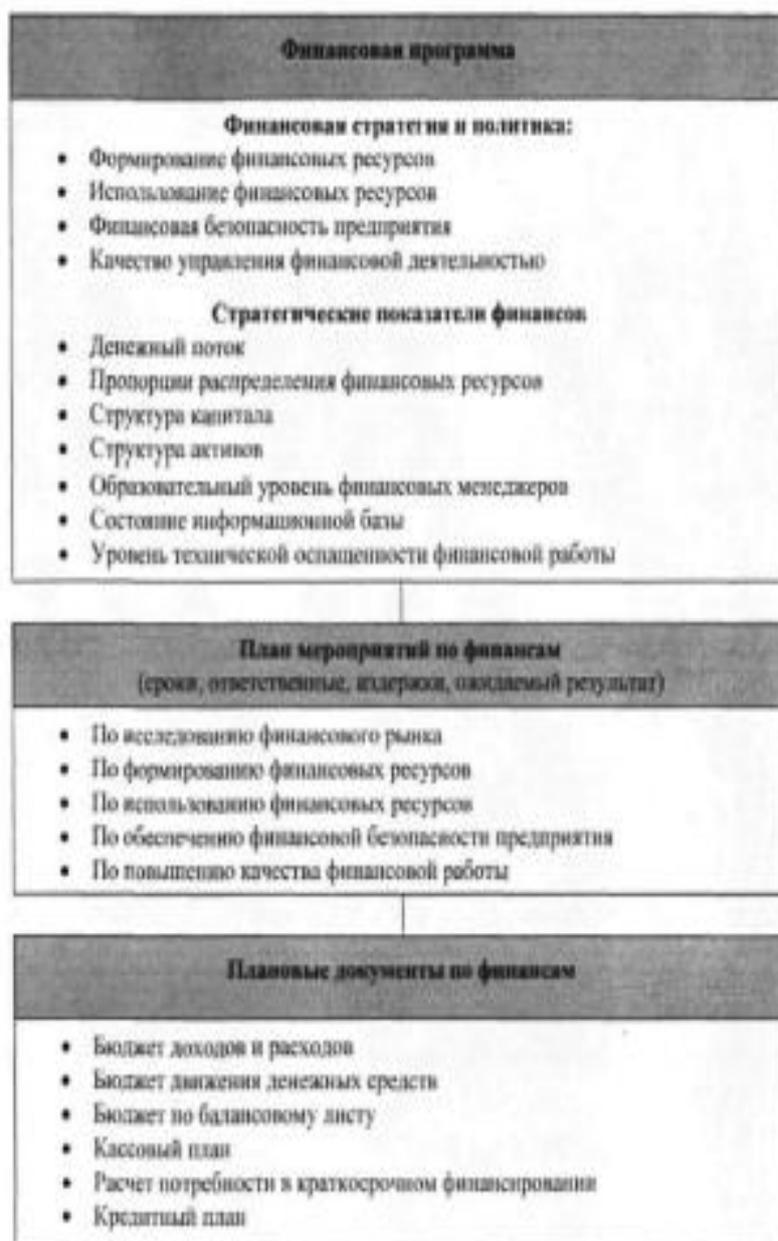
тельность в рыночных условиях. Полагаем, что состав и содержание плановых документов по сбыту промышленного предприятия в условиях рынка должны быть следующими (рис. 20).

...

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)» ...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 43 - 57 диссертации Загородникова С.В. « 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 плановых показателей для промышленного предприятия в рыночных условиях.

Подробное изучение специальной литературы, позволило заключить, что актуальным является уточнение состава предметов планирования и, соответственно, плановых и оценочных показателей в таких сферах деятельности современного предприятия, как сбыт, маркетинг, финансы.



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

Как справедливо замечено в работе, «технико-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».

...

Это говорит о том, что маркетинг должен не просто вестись на предприятии, 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. подробно описывается методика календарного планирования маркетинговой работы.

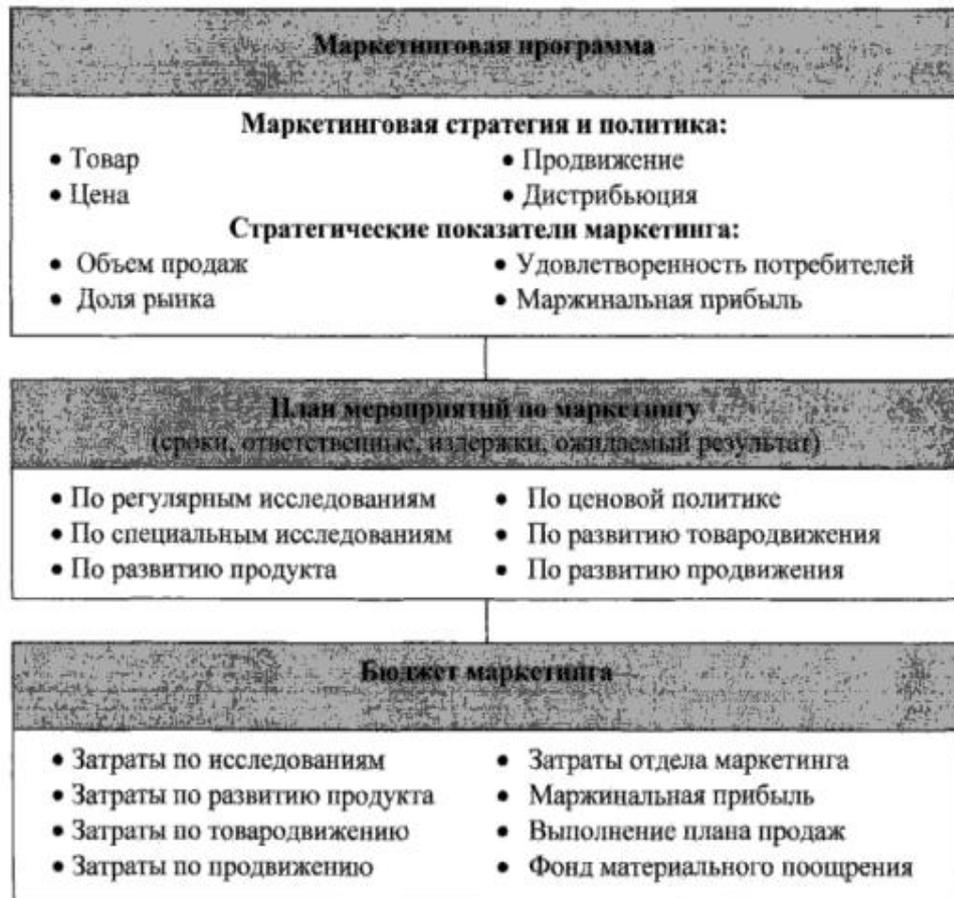


Рис.1.9 Состав и содержание плановых документов по маркетингу промышленного предприятия

Владимирова Л.П. 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.

Нам видится, что все рассмотренные подходы по своему интересны. Учитывая их положения, мы считаем, что состав предметов планирования и плановых документов по маркетингу современного предприятия должен быть следующим (рис. 1.9).

...

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. 1.11).

...



Рис.1.11 Состав и содержание плановых документов по сбыту промышленного предприятия

...

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. 1.12).

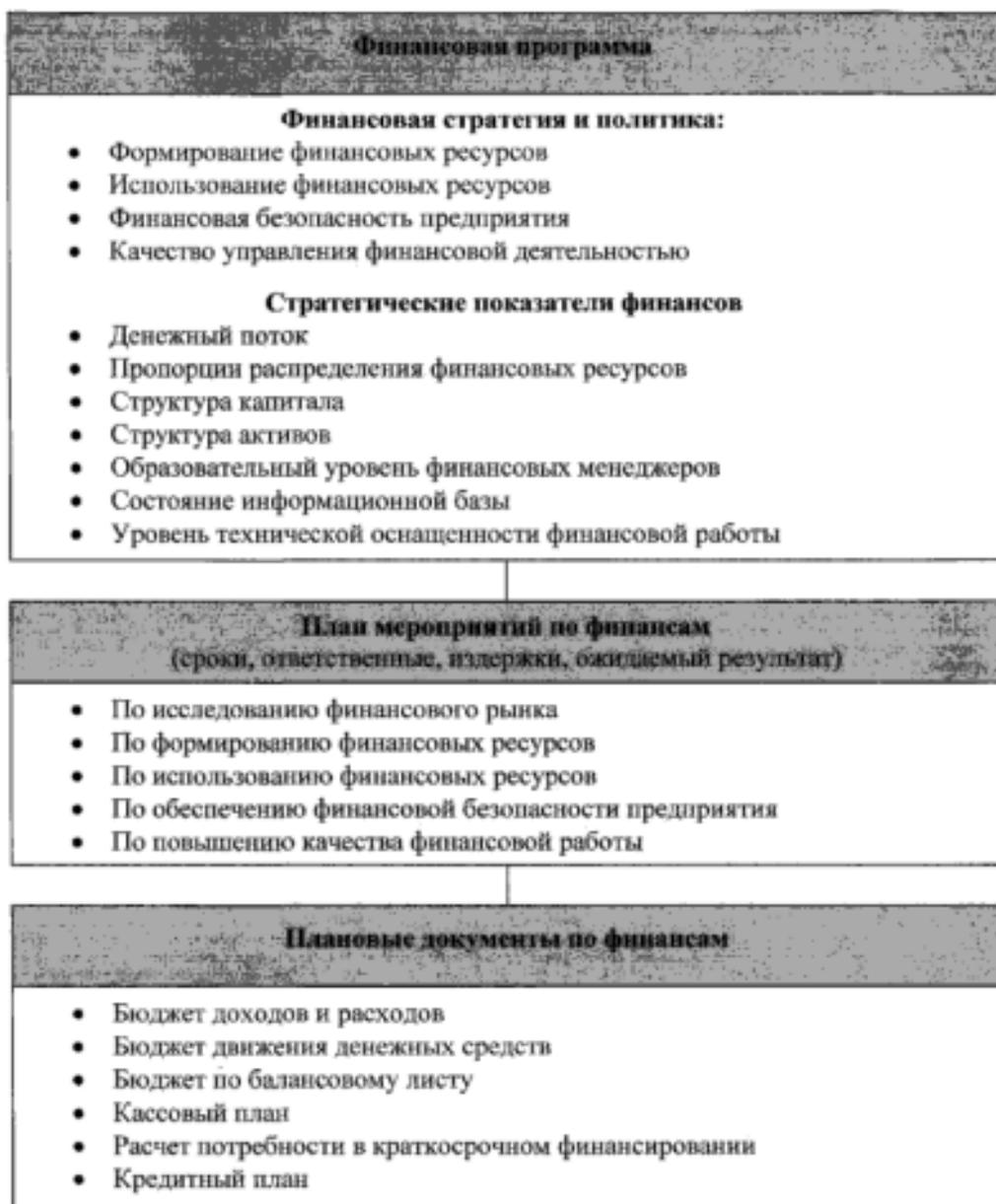


Рис.1.12 Состав и содержание плановых финансовых документов промышленного предприятия

1.13. с.155- - диссертации Алиева Р.А «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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с.190 диссертации Загородникова С.В. «Проведенные в диссертационной работе исследования позволили получить научные и практические результаты, основное содержание которых состоит в следующем.

1. Проведенное исследование теоретических основ внутрифирменного планирования и практики плановой работы на отечественных предприятиях позволило выявить особую актуальность необходимости разработки эффективной

модели внутрифирменного 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 внутрифирменного планирования.

В связи с этим, обоснование концепции внутрифирменного 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 внутрифирменного 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 внутрифирменного планирования в работе предложено авторское понимание необходимого состава планов промышленного предприятия и их содержания»...

1.14. с.157-158 диссертации Алиева Р.А «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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 191 - 192 диссертации Загородникова С.В. «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 внутрифирменного планирования, основанный на рассмотрении плановой работы на предприятии как системы, состояние элементов которой и взаимосвязи между ними определяют качество пла-

нов. Основываясь на данном подходе, автором разработан алгоритм оценки состояния внутрифирменного 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 внутрифирменного 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» ...

1.15. *с.158 диссертации Алиева Р.А «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»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с.199 диссертации Загородникова С.В. «Комплексная оценка состояния плановой работы на исследуемых предприятиях 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 испол-

нения 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.

2. 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»...

1.16. с.159 - *диссертации Алиева Р.А* «Проведенное исследование показало, что на каждом предприятии Республики Дагестан процесс планирования организован по-разному по причине различий в масштабах деятельности, приоритетах развития, особенностях 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 отечественной экономики. Результаты исследования доказали необходимость на теоретическом уровне и возможность на практике преодоления барьеров развития планирования на предприятиях»...

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 197 диссертации Загородникова С.В. «Проведенное исследование показало, что на каждом предприятии процесс планирования организован по-разному по причине различий в масштабах деятельности, приоритетах развития, особенностях стиля управления. Однако, апробация разработанной автором концепции внутрифирменного планирования, методики оценки и предложенного механизма его развития показала, что всем исследуемым 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 доказали необходимость на теоретическом уровне и возможность на практике преодоления барьеров развития внутрифирменного планирования на комбинатах хлебопродуктов Саратовской области»...

2. Сравнение текста диссертации Алиева Р.А. с текстом диссертации Азнабаевой Г.Х.

2.1. с. 149 диссертации Алиева А.Р.

«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 δ_1 , а внутренний контур К 2 формирует величину рассогласования δ_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...»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 197 диссертации Азнабаевой Г.Х.

«Взаимосвязь систем ERP и MES представлена на рис.15. 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 К1, отслеживающий возможность выполнения заданного объема при существующих временных ограничениях на горизонт планирования и сроки выпуска продукции конкретного наименования, и внутренний контур - К2.

Контур управления К1 формирует соответствующую величину рассогласо-

вания $\Delta 1$, а внутренний контур K2 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...»

2.2. с. 149 диссертации Алиева А.Р.

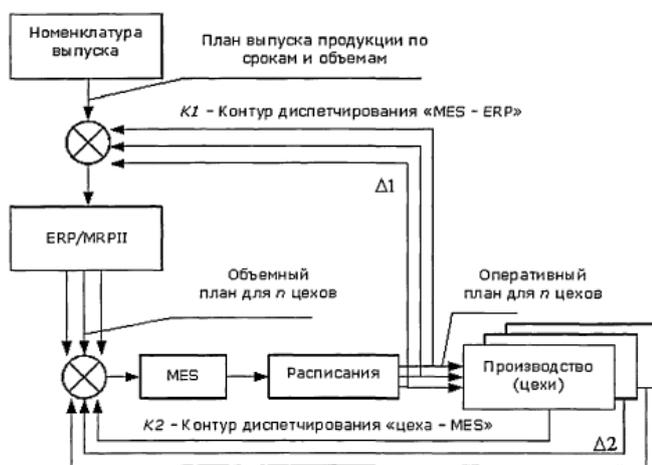


Рис. 22 - Взаимосвязь систем ERP и MES

рисунок 22 совпадает с рисунком 15 со с. 154 диссертации Азнабаевой Г.Х.

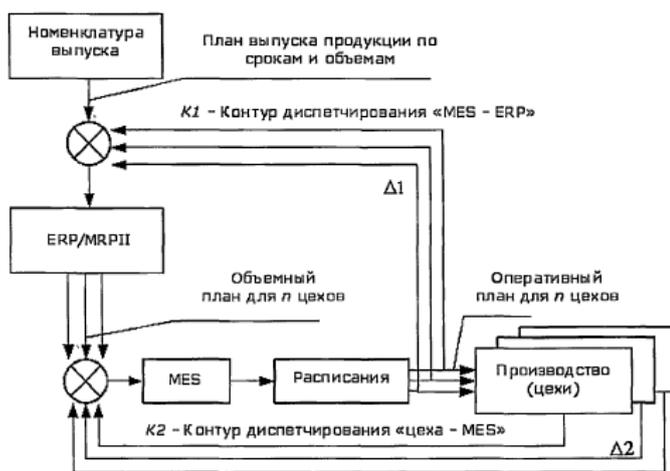


Рис.15. Взаимосвязь систем MES и ERP

2.3. с. 150-151 диссертации Алиева А.Р.

«...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.

...

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).»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 154-155 диссертации Азнабаевой Г.Х.

«...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 точностью⁵¹.

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 работах по данной тематике 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-Дистрибьюторы» (SCM — Supply Chain Management).

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.16).»

2.4. с. 151 диссертации Алиева А.Р.

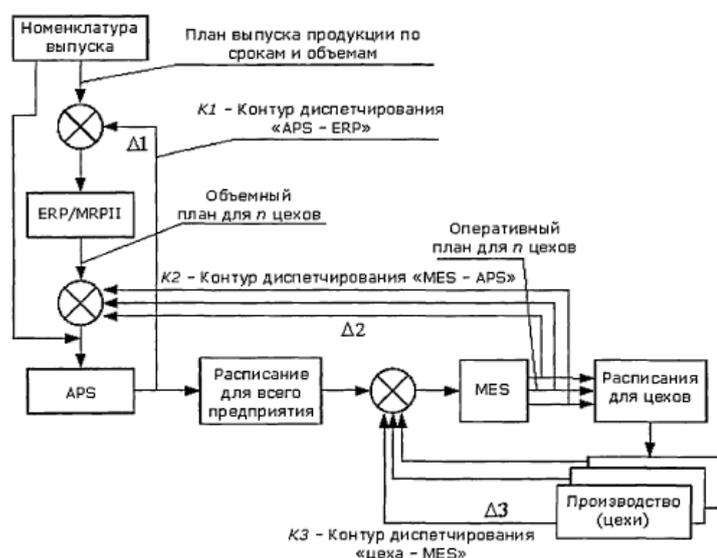


Рис. 23 - Трехзвенная схема системы планирования на предприятии

Рисунок 23 совпадает с рисунком 16 со с. 154 диссертации Азнабаевой Г.Х. (за исключением наименования рисунка).

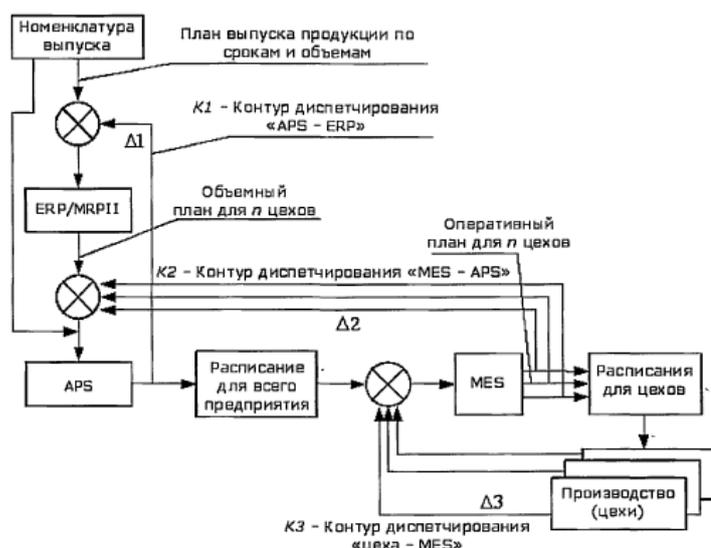


Рис.16. Взаимосвязи систем ERP / MRP II, APS и MES в процессе планирования и управления производственной программой предприятия

2.5. с. 151-152 диссертации Алиева А.Р.

«...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.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 155-156 диссертации Азнабаевой Г.Х.

«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 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 тот факт, 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.»

3. Сравнение текста диссертации Алиева Р.А. с текстом научной статьи Алдакушевой А.Б.

3.1. с. 49 диссертации Алиева А.Р.

«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 эко-

номической 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 под отрасли 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.»

Почти дословно совпадает с фрагментами текста с. 229 научной статьи Алдакушевой А.Б.

«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 содержанием. 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.) [1].

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.»

3.2. с. 50 диссертации Алиева А.Р.

«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.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 229-230 научной статьи Алдакушевой А.Б.

«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 рассматривать [3]: 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.»

3.3. с. 51 диссертации Алиева А.Р.

«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.»

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 232 научной

статьи Алдакушевой А.Б.

«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 планирования:

1. По типу:

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

3.4. с. 52 диссертации Алиева А.Р.

«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 ориентации 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.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 232-233 научной статьи Алдакушевой А.Б.

«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 имею-

щихся 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.»

3.5. с. 52-53 диссертации Алиева А.Р.

«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. Отличием 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 ти-

пов позволяет увидеть весь набор инструментов стратегического планирования и упорядочить его.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 234 научной статьи Алдакушевой А.Б.

«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. Отличием 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 целом.

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.»

4. Сравнение текста диссертации Алиева Р.А. с текстом научной статьи Бекетова Н.В., Денисовой А.С.

4.1. с. 57 диссертации Алиева А.Р.

«Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего про-

цесса 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.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 14 научной статьи Бекетова Н.В., Денисовой А.С.

«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.»

4.2. с. 58-61 диссертации Алиева А.Р.

«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. Дан-

ная 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 нерезализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

$$Q_n = V_{np} + OK - OH \quad (1)$$

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

V_{np} - прогноз объема продаж;

OK - целевой остаток готовой продукции на конец планиваемого периода;

Он - 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.»

дословно совпадает с фрагментами текста с. 15-16 научной статьи Бекетова Н.В., Денисовой А.С.

«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 бизнесплана и консолидированного бюджета. При составлении бюджетов структурных подразделений и служб предприятий необходимо руководствоваться принципом декомпозиции. Он за-

ключается 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 нереализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

$$Q_n = V_{np} + O_k - O_n,$$

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

V_{np} – 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 предназначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под кото-

рым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей.»

4.3. с. 61-64 диссертации Алиева А.Р.

«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 периоде.

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 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 А - расчетная величина активов (конечное сальдо);

П - расчетная величина пассивов (конечное сальдо);

С_н - начальное сальдо (из отчетности);

Ок - оборот по кредиту (прогнозная оценка);

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

практически дословно совпадает с фрагментами текста с. 16-17 научной статьи Бекетова Н.В., Денисовой А.С.

«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 периоде.

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 % обяза-

тельств остаются неоплаченными, можно составить график ожидаемых поступлений. Прогнозирование прочих поступлений, как правило, бывает 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:

$$A = C_n + O_d - O_k;$$

$$П = C_n + O_k - O_d,$$

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 задолженности.

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

Председатель
диссертационного совета



Соловьева Ирина Александровна

Ученый секретарь
диссертационного совета

Подшивалова Мария Владимировна