

**М.А. Меньшикова, М.Д. Джамалдинова,
Н.В. Корчагина, И.В. Христофорова, Н.В. Фиров,
Н.О. Курдюкова, Ю.А. Николаева, П.В. Смирнова**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
И ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОМПОЗИТ»)**

МОНОГРАФИЯ

г.о. Королёв
© Издательство «Научный консультант»
2021

УДК 338
ББК 65.23
С56

Рецензенты:

М.Я. ВЕСЕЛОВСКИЙ,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления, МГОТУ.

С.В. БАНК,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики, МГОТУ.

С56 **Меньшикова М.А., Джамалдинова М.Д., Корчагина Н.В., Христофорова И.В., Фиров Н.В., Курдюкова Н.О., Николаева Ю.А., Смирнова П.В. Совершенствование системы экономического планирования и повышение экономического потенциала на промышленном предприятии (на примере АО «Композит»): [Электронный ресурс]: монография / Текст. дан. и граф. – М.: Изд. «Научный консультант», 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Объем издания: 4,5 Мб.; Тираж 500 экз. – Систем. требования: IBMPC с процессором Intel(R) Pentium (R) CPU G3220 @; частота 3.00 GHz; 4Гб RAM; CD-ROM дисковод; Windows 7 Ultimate; мышь; клавиатура, Adobe Acrobat XI Pro, Adobe Reader**

Монография представляет собой научное исследование одной из самых актуальных для рыночной экономики России проблем – формирования эффективной системы экономического планирования и повышение экономического потенциала на промышленном предприятии, базирующейся на закономерностях действующей государственной экономической системы и опирающейся на принципы и методы современного менеджмента, маркетинга и системы менеджмента качества. Экономическое планирование на предприятии рассматривается в контексте стратегического управления или видов краткосрочного внутрихозяйственного планирования и их моделей и имеет теоретическую и практическую значимость решения ряда проблем методологического, методического и организационного обеспечения планирования обусловили актуальность темы работы.

Монография представляет интерес для научных работников, аспирантов, преподавателей и студентов вузов, изучающих проблемы менеджмента, а также специалистов, участвующих в формировании системы развития промышленности.

** Все материалы даны в авторской редакции*

ISBN 978-5-907477-55-1

© Коллектив авторов, 2021
© Оформление. Издательство «Научный консультант», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	9
1.1 Современное оперативное управление предприятием, его сущность и характеристика.....	9
1.2. Развитие процесса планирования в рыночной экономике	13
1.3 Основные методологические положения планирования деятельности промышленного предприятия.....	21
1.4 Ресурсный комплекс и потенциал как экономическая категория. Состав и структура экономического потенциала предприятия.....	40
1.5 Методы анализа и оценки экономического потенциала	50
1.6 Факторы, влияющие на экономический потенциал.....	60
1.7 Система менеджмента качества, как одна из составляющих экономического потенциала.....	64
ГЛАВА 2. АНАЛИТИКО–ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	67
2.1 Состояние и перспективы развития ракетно-космической отрасли в России	67
2.2 Определение эффективности использования экономического потенциала АО «Композит».....	71
2.2 Оценка экономического потенциала	81
2.3 Оценка результативности и эффективности функционирования процессов СМК на АО «Композит»	94

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	105
3.1 Моделирование экономической стратегии развития предприятия.....	105
3.2 Использование информационных технологий в системе менеджмента качества предприятия.....	120
3.3 Внедрение цифровых технологий в производство с целью повышения качества продукции.....	136
3.4 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.....	142
ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ МЕТОДОМ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	150
4.1 Теоретические аспекты стратегического и сценарного планирования на предприятии.....	150
4.2 Анализ современных подходов использования сценарного планирования.....	195
4.3 Методические рекомендации для разработки стратегии организации на основе сценарного планирования.....	210
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	228
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	233

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

РКП – ресурсный комплекс предприятия

РПП – ресурсный потенциал предприятия

ЭП – экономический потенциал

АУП – административно-управляющий персонал

ОПП – оперативно-производственный персонал

СМК – система менеджмента предприятия

ERP – Enterprise Resource Planning

ПО – программное обеспечение

НТД – нормативно техническая документация

НТОРМ – научно-техническое обеспечение развития
материаловедения

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия предъявляют требования к поиску и применению новых подходов к построению и использованию экономического потенциала предприятий, которые предоставляют возможности для определения и использования внутренних резервов экономического роста. Важный экономический параметр деятельности организации – оценка формирования экономического потенциала и эффективности использования.

Развитие цифровой экономики обуславливает необходимость высокого уровня эффективности формирования и использования экономического потенциала во всех секторах экономики и на конкретных организациях. Это способствует решению вопроса об увеличении эффективности работы с использованием резервов экономического роста в условиях высокодинамичной среды.

Потребность в целостной концепции экономического планирования предполагает исследование составляющих процесса планирования экономических ресурсов предприятия, необходимости применения основных макроэкономических показателей при расчете показателей плана предприятий при индикативном планировании и разработка экономического планирования устойчивого развития при сценарном планировании, инструментов достижения экономического равновесия в условиях развития национальной экономики, а также под влиянием мировой экономики. Для определения задач, принципов, методов экономического планирования и формирования экономического потенциала в отдельных научных разработках используются положения телеологической, генетической концепций или их сочетания, которое, однако, не учитывает современных условий и делает применение экономического планирования неэффективным.

Отдельные методологические, методические и организационные аспекты экономического планирования исследуются такими учеными как Р. Акофф, И. Ансофф, М. Алексеева, В. Бочаров, В. Ковалев, О. Лихачёва, Е. Рогова, Е. Ткаченко, Р. Брейли, Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович, У. Кинг, Ч. Ли, С. Майерс, М. Поукок, А. Робсон, А. Тейлор, Дж. Финнерти и др.

Экономическое планирование предприятий рассматривается в контексте стратегического управления или видов краткосрочного внутрихозяйственного планирования и моделей, описывающих

отдельные составные системы управления процессами. Большинство известных методических подходов к расчету показателей экономического плана основываются на применении лишь прогнозного индекса инфляции без учета других индикативных показателей, что негативно отражается на качестве плана в течение планового периода. Практика бессистемности применения промышленными предприятиями планирования приводит к снижению прибыльности.

Следовательно, важность исследования направлений усовершенствования экономического планирования деятельности промышленных предприятий как одной из основных отраслей реального сектора экономики России, теоретическая и практическая значимость решения ряда проблем методологического, методического и организационного обеспечения планирования обусловили актуальность темы работы.

Проведение анализа экономического потенциала мероприятия позволяет выявить сильные и слабые стороны объекта исследования, а также пути достижения целей, направленных на увеличение степени клиентоориентированности.

Целью исследования заключается в развитии методических положений формированию эффективной системы экономического планирования устойчивого развития и управления экономическим потенциалом промышленного предприятия на примере АО «Композит», способствующих принятию эффективных управленческих решений и направленных на повышение конкурентоспособности.

Анализ экономического потенциала организации показывает пути его повышения, чтобы предприятие эффективно использовало свой имеющийся потенциал и развивалось, укрепляя свои конкурентные позиции, что в очередной раз доказывает **актуальность данного направления исследования.**

Объектом исследования является промышленное предприятия АО «Композит».

Предмет исследования – процесс экономического планирования устойчивого развития и формирование экономического потенциала промышленных предприятий.

Научная новизна исследования – разработана и апробирована концепция стратегического управления организацией методом сценарного планирования, методология экономического

планирования устойчивого развития предприятия и повышения экономического потенциала на основе совершенствования системы менеджмента качества предприятия, а также аналитико–диагностический механизм экономического менеджмента, организации планирования и использования экономического потенциала предприятия.

В работе использовались диалектический и эмпирический методы. Для обобщения подходов к сущности, принципам и методам финансово-экономического планирования и финансово-экономической политики применялись методы анализа, синтеза и классификации. Методы группировки и сравнения использовались для анализа выполнения показателей финансово-экономических планов, исследования отклонений фактических показателей от плановых. С помощью метода прогнозирования исследовалось методическое обеспечение составления финансового плана, и определялись параметры оценки его качества.

В настоящее время все большее число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию.

Изучив процедуру выбора альтернатив и создание интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях, можно сделать вывод, что применение данного инструмента не гарантирует идеального развития будущего, будущее является неопределенным, а хорошая стратегия является условием необходимым, но не достаточным для достижения рыночного успеха.

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Современное оперативное управление предприятием, его сущность и характеристика

В рыночной экономике планирование на предприятии является внутрипроизводственным, т.е. не носит элементов директивности. Финансово-экономическое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде.

Такое определение финансово-экономического планирования предполагает, что основным элементом планирования в данном случае выступают финансы организации, поэтому следует рассмотреть теоретические подходы к данному термину [28, с. 51].

Понятие «финансов» является широким и подразумевает взаимодействие определенных экономических механизмов. В научной литературе, в целом, существует определенная и однозначная трактовка данного термина. Например, Левчаев П.А. определяет финансы как совокупность обусловленных экономических отношений, имеющих распределительный характер, денежную форму выражения и материализуемых в доходах, поступлениях, накоплениях, формируемых в распоряжении субъектов хозяйствования для целей обеспечения производственной деятельности. Малиновская О.В., Скоблева И.П. и Бровкаина А.В., рассматривая финансы с позиций отечественной и зарубежной финансовой науки, определяют их как денежные отношения между субъектами хозяйствования и государством, превалируя фактор трактовки финансов как системы отношений.

Нешиной А.С. характеризует финансы как отношения между хозяйствующими субъектами, физическими лицами и государством по поводу образования, распределения и использования фондов денежных средств. Аналогичное определение финансов содержится в работах Сироткина С.А., который делает акцент на том, что данная система отношений в значительной степени регламентирована государством. Действительно, обращение денежных средств во

многим определяется государственной политикой через принятие определенных нормативных актов как о бюджетной системе, представленной государственными и муниципальными организациями, так и о коммерческой сфере.

Так, организационные вопросы деятельности некоторых коммерческих предприятий напрямую регламентированы отдельными федеральными законами – Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 14-ФЗ; № 208-ФЗ). Система учета финансовых потоков организации и порядок формирования финансовой отчетности также регламентированы государством. Общий государственный регламент содержится в важном кодифицированном акте – Гражданском кодексе Российской Федерации (далее – ГК РФ).

Резюмируя изложенные трактовки, финансы коммерческих организаций можно определить, как совокупность объективно обусловленных и регламентированных экономических отношений по формированию, распределению и использованию денежных фондов. Денежные средства при этом выступают всеобщим эквивалентом измерения. Следует учитывать, что влияние государства на состояние данной системы значительно, однако не является определяющим фактором, т.к. в рыночной экономике предусмотрена свобода принятия решений и определенная финансовая независимость.

В приведенном определении финансов под денежными фондами подразумевается обособленная часть денежных средств, имеющих целевое назначение. Следовательно, все денежные средства коммерческой организации, аккумулированные для формирования необходимых ей активов за счет собственных и заемных источников финансирования, являются финансовыми ресурсами, выступающими материальным носителем финансовых отношений.

Основная цель внутрипроизводственного финансового планирования – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных источников.

Таким образом, основными задачами финансового планирования деятельности предприятия являются:

- 1) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- 2) определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;
- 3) выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- 4) установление эффективных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- 5) соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- 6) контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия [25, с. 106].

Значение финансового планирования состоит в том, что в его процессе выработанные стратегические цели воплощаются в форму конкретных финансово-экономических показателей: объем продаж, себестоимость, прибыль, инвестиции и др.; устанавливаются стандарты для упорядочения финансовой информации в виде финансовых планов и отчетов об их исполнении; определяются приемлемые объемы финансовых ресурсов, необходимые для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия; оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) создают базу для разработки и корректировки общефирменной финансовой стратегии.

Принципы финансового планирования вытекают из общих принципов организации финансов, но имеют и свои особенности.

1. Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер, т. е. представлять собой совокупность взаимосвязанных элементов, развивающихся в едином направлении ради общей цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех подразделений становятся возможным в рамках вертикального единства фирмы.

2. Координация планов отдельных подразделений выражается в том, что нельзя планировать эффективно деятельность одних подразделений фирмы вне связи с другими; всякие изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений.

3. Принцип участия означает, что каждый специалист фирмы становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. В ходе такого участия

создается система мер, в выполнении которой будут задействованы подлинники исполнители.

4. Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках установленного цикла.

5. Принцип гибкости тесно связан с предыдущим и заключается в придании планам и процессу планирования в целом возможности изменять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Поэтому планы должны содержать так называемые резервы безопасности (ресурсов, производственных мощностей и т. д.).

6. Принцип обеспечения платежеспособности – планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года.

7. Принцип предельной рентабельности – при планировании инвестиций следует выбирать те проекты, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

8. Принцип сбалансированности рисков – проекты и программы могут быть включены в финансовый план только при условии удовлетворительности рисков; при этом особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

Ключевыми понятиями процесса финансового планирования в организации являются:

1. *Финансовый план* – обобщенный плановый документ, отражающий формирование и использование финансовых ресурсов на плановый период.

2. *Бюджет* – форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в ресурсах в рамках до одного года с поквартальной и помесечной разбивкой. В практике управления используются два основных вида бюджетов: операционные и финансовые.

3. *Бюджетирование* – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями планирования (например, платежный баланс на предстоящий месяц).

1.2 Развитие процесса планирования в рыночной экономике

Систематическое финансовое планирование на предприятии, как правило, ведется по трем направлениям:

- 1) перспективное финансовое планирование;
- 2) текущее финансовое планирование;
- 3) оперативное финансовое планирование.

Виды финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, осуществляемое в процессе перспективного планирования. На этом этапе определяются задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь, база для разработки оперативных финансовых планов формируется именно на стадии текущего финансового планирования.

Исходя из целей и задач, стоящих перед финансовым планированием на предприятии, можно отметить, что это сложный процесс, включающий в себя несколько этапов.

На первом этапе анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе важнейших финансовых документов – бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, данных бухгалтерского и налогового учета, отчетов других подразделений. Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности организации и определить проблемы, стоящие перед ней.

Второй этап – это разработка параметров по направлениям финансовой деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии [1, с. 215].

Каждый из видов финансового планирования решает свой круг задач и составляется в определенной форме (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Формы финансовых планов предприятия

Виды финансового планирования	Форма плана	Задачи в ходе планирования
Стратегический (финансовый) план	Финансовая часть бизнес-плана	Достижение стратегических задач, определенных бизнес-планом (достижение заданного уровня рентабельности, цены капитала, курса акций и т.д.)
Текущий финансовый план	Баланс доходов и расходов Система гибких бюджетов	Обеспечение финансовой устойчивости, рентабельности продаж, стабильного денежного потока, снижение риска
Оперативный финансовый план	Платежный календарь Кассовый план	Поддержание текущей платежеспособности

В процессе осуществления *третьего этапа* уточняются и конкретизируются основные показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе происходит состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.

Пятый этап – это осуществление оперативного финансового планирования путем разработки оперативных финансовых планов.

Завершается процесс финансового планирования на предприятии анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, оно является главной формой реализации целей предприятия.

Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период от 1 года до 3 (редко до 5) лет. Однако

такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности в стране деятельности, возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направления их использования.

Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития предприятия, она должна согласовываться с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия. В целом финансовая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения [13, с. 111].

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя следующие основные этапы:

- 1) определение периода реализации стратегии;
- 2) анализ факторов внешней финансовой среды предприятия;
- 3) формирование стратегических целей финансовой деятельности;
- 4) разработка финансовой политики предприятия;
- 5) разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- 6) оценка разработанной финансовой стратегии.

Важным моментом при разработке финансовой стратегии предприятия является определение периода ее реализации. Продолжительность этого периода зависит в первую очередь от продолжительности периода формирования общей стратегии развития предприятия. Кроме этого, на него воздействуют и другие факторы, такие как:

- 1) динамика макроэкономических процессов;
- 2) изменения, происходящие на финансовом рынке;
- 3) отраслевая принадлежность и специфика производственной деятельности предприятия.

Достаточно важное внимание в процессе формирования финансовой стратегии отводится анализу факторов внешней среды путем изучения экономико-правовых условий финансовой

деятельности предприятия; кроме этого, особое внимание отводится учету факторов риска.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия является следующим этапом стратегического планирования, главной задачей которого является максимизация рыночной стоимости предприятия. Система стратегических целей предприятия должна формироваться четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях – нормативах. Обычно в качестве таких стратегических нормативов используются:

- 1) среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников;
- 2) минимальная доля собственного капитала;
- 3) коэффициент рентабельности собственного капитала предприятия;
- 4) соотношение оборотных и внеоборотных активов предприятия и др.

На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т.п.

В результате разработки системы мероприятий, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии, на предприятии формируются «центры ответственности», определяются права, обязанности и меры ответственности их руководителей за результаты реализации финансовой стратегии предприятия.

Заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия является оценка эффективности разработанной стратегии, которая осуществляется по нескольким параметрам.

Во-первых, оценивается, насколько разработанная финансовая стратегия согласовывается с общей стратегией предприятия, путем выявления степени согласованности целей, направлений и этапов реализации этих стратегий.

Во-вторых, оценивается согласованность финансовой стратегии предприятия с прогнозируемыми изменениями во внешней предпринимательской среде.

В-третьих, оценивается реализуемость разработанной финансовой стратегии, т.е. рассматриваются возможности предприятия в формировании собственных и привлечении внешних финансовых ресурсов.

В заключение оценивается результативность финансовой стратегии. Такая оценка может быть основана на прогнозных расчетах различных финансовых показателей. Прогнозирование базируется на обобщении и анализе имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей.

В целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, которое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов. Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите [16, с. 75].

В процессе составления платежного календаря решаются следующие задачи:

- 1) организация временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
- 2) формирование информационной базы о движении денежных потоков;
- 3) ежедневный учет изменений в информационной базе;
- 4) анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;
- 5) расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной «нестыковки» денежных поступлений и обязательств и оперативное привлечение заемных средств;
- 6) расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия;
- 7) анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

Платежный календарь составляется на квартал с разбивкой по месяцам и более мелким периодам. Для того чтобы он был реальным, его составители должны следить за ходом производства и реализации, состоянием запасов, дебиторской задолженности в целях предупреждения невыполнения финансового плана.

В платежном календаре притоки и оттоки денежных средств должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток средств, вскрыть причину такого положения, наметить соответствующие мероприятия и, таким образом, избежать финансовых затруднений.

Информационной базой платежного календаря служат:

- 1) план реализации продукции;
- 2) смета затрат на производство;
- 3) план капитальных вложений;
- 4) выписки по счетам предприятия и приложения к ним;
- 5) договора;
- 6) внутренние приказы;
- 7) график выплаты заработной платы;
- 8) счета-фактуры;
- 9) установленные сроки платежей для финансовых обязательств.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на пять этапов:

1. Выбор периода планирования; как правило, это квартал или месяц, на предприятии, где часто изменяются во времени денежные потоки, возможны и более короткие периоды планирования (декады).
2. Расчет объема возможных денежных поступлений (доходов).
3. Оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде.
4. Определение денежного сальдо представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования.
5. Подведение итогов показывает, будет ли у предприятия недостаток средств или излишек.

Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этих случаях необходимо принять следующие меры:

- 1) перенести часть не первоочередных расходов на следующий календарный период;
- 2) ускорить по возможности отгрузку и реализацию продукции;
- 3) принять меры по изысканию дополнительных источников.

Если имеется излишек денежных средств, то это в определенной степени говорит о финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

На многих предприятиях наряду с платежным календарем составляется налоговый календарь, в котором указывается, когда и какие налоги в соответствии с законодательством должно уплатить предприятие, что позволяет избежать просрочек и санкций. Некоторые предприятия разрабатывают платежные календари по отдельным видам движения денежных средств, например, платежный календарь по расчетам с поставщиками, платежный календарь по обслуживанию долга и т.п.

Кроме платежного календаря на предприятии должен составляться кассовый план – план оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу. Кассовый план необходим для контроля за поступлением и расходованием наличных средств [36, с. 91].

Исходные данные для составления кассового плана:

- 1) предполагаемые выплаты по фонду заработной платы в части денежных средств;
- 2) информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам;
- 3) сведения о командировочных расходах;
- 4) сведения о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами.

Кассовый план необходим не только предприятию, но и банку, обслуживающему предприятие, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Бюджет – это смета доходов и расходов фирмы. Составление бюджетов является неотъемлемой 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.

Для организации эффективной системы бюджетного планирования деятельности предприятия приказ Минэкономки РФ

от 01.10.1997 г. № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)». Данный вид финансового планирования заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов (бюджетов), которые дают возможность предприятию определить на предстоящий период все источники финансирования его развития, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить его постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и капитала предприятия на конец планируемого периода.

Таким образом, в широком смысле бюджетирование можно понимать, как систему тотального планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения. Бюджетирование является инструментом достижения более высоких результатов деятельности организации посредством повышения эффективности процессов управления. И главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования достаточно полно характеризуются функциями системы бюджетирования:

- 1) постановка плановых финансово-экономических целей;
- 2) контроль достижения плановых целей посредством своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов;
- 3) анализ причин, вызвавших отклонения, и последующая корректировка планов.

Можно выделить шесть основных принципов бюджетирования:

1. Согласование целей, требующее, чтобы процесс бюджетирования начинался «снизу-вверх», так как нижестоящие руководители лучше владеют ситуацией на рынке и со своей стороны обеспечат реализуемость бюджетных величин. Далее, после согласования бюджетных планов с вышестоящими руководителями, обеспечивающим соответствие целям предприятия, процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз».

2. Соподчиненность, предполагающая, что каждое подразделение предприятия планирует и отвечает только за те показатели, на которые оказывает влияние.

3. Ответственность, предусматривающая передачу каждому подразделению функции контроля за исполнением своей части бюджета вместе с полномочиями осуществлять при необходимости координирующие мероприятия.

4. Постоянство целей, предполагающее, что установленные базовые величины принципиально не меняются в течение планируемого периода.

5. Последовательность, которая предполагает, что бюджет формируется в соответствии с учетной политикой предприятия, применяемой последовательно от одного отчетного периода к другому.

6. Соответствие финансовому (бухгалтерскому) учету, предусматривающее формирование бюджетных таблиц таким образом, чтобы прогнозные данные были идентичны сведениям, находящим отражение в бухгалтерских проводках, что позволит не только значительно облегчить процесс составления бюджета, но и достаточно оперативно осуществлять анализ его выполнения, не создавая при этом дополнительных информационных потоков [45, с. 17].

1.3 Основные методологические положения планирования деятельности промышленного предприятия

Планирование финансовых показателей осуществляется посредством определенных методов, т. е. конкретных способов и приемов расчетов показателей. Среди известных методов планирования можно выделить следующие:

- 1) нормативный;
- 2) расчетно-аналитический;
- 3) балансовый;
- 4) оптимизации плановых решений;
- 5) экономико-математические;
- 6) анализ безубыточности;
- 7) бюджетного планирования.

Сущность и содержание нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает:

1. Федеральные нормативы. Они являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и предприятий. К ним относятся ставки федеральных налогов; ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование; ставки рефинансирования коммерческих банков, утвержденных Банком России, и нормы обязательных резервов банков, депонируемых в Центральном банке России; минимальный размер уставного капитала для акционерных обществ открытого и закрытого типа и др.

2. Нормативы отдельных субъектов Российской Федерации (республиканские, краевые, областные, автономных образований) действуют в отдельных регионах Российской Федерации. К ним относятся ставки республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и т.д.

3. Отраслевые нормативы применяются в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм предприятий (малые предприятия, акционерные общества и т. п.). Эти нормативы включают нормы предельных уровней рентабельности предприятий монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению и др.;

4. Нормативы предприятия – это нормативы, разрабатываемые непосредственно предприятием и используемые им для регулирования производственно-торгового процесса и финансовой деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. К этим нормативам относятся нормы потребности в оборотных средствах; нормы кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении предприятия; нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли; норматив отчисления в ремонтный фонд и др.

Процесс разработки нормативов внутри предприятия является достаточно трудоемким. Однако создание нормативной базы, являющейся основой рационального планирования и бюджетирования, обеспечит эффективную работу предприятия. В связи с этим, на предприятии рекомендуется разрабатывать группы нормативных показателей, на основе которых, в свою очередь, будет составляться обоснованный план прибыли и реализации, бюджет денежных поступлений и платежей по компании, а также отдельным входящим в нее подразделениям [3, с. 110].

Методом анализа является способ познания предмета анализа, путь его исследования, т.е. хозяйственных и финансовых процессов и явлений в их взаимосвязи. Методика анализа финансов предприятия представляет собой систему правил и требований, гарантирующих эффективное приложение метода.

В настоящее время предусмотрено много методик для оценки финансового состояния предприятия, которые можно классифицировать следующим образом: методики на основе финансовых коэффициентов; интегральная оценка показателей; методики на основе системы неравенств; многомерные статистические и экономико-математические модели.

Обобщение методологии анализа финансового состояния позволяет сформулировать следующие его этапы.

1. Общая оценка имущественного положения предприятия. Анализ абсолютных и относительных показателей хозяйственных средств, собственного капитала и обязательств предприятия. Суть данного анализа заключается в построении сравнительного аналитического баланса, который охватывает много важных показателей, характеризующих статические и динамические изменения финансового состояния. Схема построения аналитического баланса заключается в горизонтальном и вертикальном представлении:

- 1) абсолютных значений статей бухгалтерского баланса за несколько периодов и их изменения;
- 2) относительных величин – удельного веса статей баланса в его общей валюте, относительном изменении;
- 3) расчете ряда величин: медленно реализуемые активы, величина финансово-эксплуатационных потребностей, рабочий капитал и т.д.

Считается, что в общих чертах признаками улучшения финансового состояния предприятия на данном этапе являются следующие аспекты:

- рост валюты баланса;
- темпы прироста оборотных активов превышают темпы увеличения внеоборотных активов;
- собственный капитал превышает и увеличивается быстрее, чем заемный;
- темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности примерно соответствуют друг другу;

- доля собственных средств в обороте превышает 100 %;
- отсутствие статей об убытках и т.д. [17, с. 106]

2. Анализ ликвидности баланса предприятия. С данной позиции ликвидность бухгалтерского баланса рассматривается как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок обращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. При проведении анализа состав имущества и источников его образования разбивается на группы, приведенные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Группировка статей бухгалтерского баланса для анализа ликвидности предприятия

Группа	Состав группы
1	2
АКТИВЫ	
А1 – наиболее ликвидные активы	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения
А2 – быстореализуемые активы	Краткосрочная дебиторская задолженность
А3 – медленно реализуемые активы	Запасы, долгосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы
А4 – трудно реализуемые активы	Внеоборотные активы
ПАССИВЫ	
П1 – наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность
П2 – краткосрочные пассивы	Краткосрочные заемные средства, задолженность учредителям, прочие краткосрочные обязательства
П3 – долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов
П4 – постоянные пассивы	Капитал и резервы

При проведении анализа производится сопоставление указанных в таблице 1 групп между собой с учетом условия абсолютной ликвидности, которое выражается в виде формулы (1.1):

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (1.1)$$

Согласно методике, Донцовой Л.В. следует произвести также расчет следующих абсолютных показателей. Текущая ликвидность (ТЛ) по формуле (1.2) [19, с. 100]:

$$ТЛ = (A1 + A2) - (П1 + П2). \quad (1.2)$$

Перспективная ликвидность (ПЛ) рассчитывается по формуле (3):

$$ПЛ = A3 - П3. \quad (1.3)$$

Величина текущей ликвидности свидетельствует об уровне платежеспособности на ближайший период, перспективной – на будущие периоды.

3. Оценка финансового состояния на основе системы коэффициентов, которая включает в себя:

3.1. Финансовые коэффициенты платежеспособности. Данные показатели определяются за несколько периодов, оценивается их динамика и сравнение с нормативными значениями:

Общий показатель платежеспособности (L1) показывает соотношение между ликвидными активами и пассивами и определяется по формуле (1.4):

$$L1 = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}. \quad (1.4)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности (L2) показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие сможет погасить за счет денежных средств и финансовых вложений, определяется по формуле (1.5):

$$L2 = \frac{ДС + КФВ}{ТО}, \quad (1.5)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ТО – текущие обязательства [19, с. 149].

Коэффициент критической оценки (L3) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за

счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов, рассчитывается по формуле (1.6):

$$L3 = \frac{ДС + КФВ + КДЗ}{ТО}, \quad (1.6)$$

где КДЗ – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются менее, чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Коэффициент текущей ликвидности (L4) показывает часть краткосрочных обязательств, которые предприятие сможет погасить, используя все свои оборотные фонды, определяется по формуле (1.7):

$$L4 = \frac{ОбА}{ТО}, \quad (1.7)$$

где ОбА – оборотные активы.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5) показывает часть капитала, которая обездвижена в запасах и долгосрочной дебиторской задолженности, рассчитывается по формуле (1.8):

$$L5 = \frac{АЗ}{ОбА - ТО}. \quad (1.8)$$

Доля оборотных средств в активах (L6) определяется по формуле (1.9):

$$L6 = \frac{ОбА}{А}, \quad (1.9)$$

где А – величина активов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7) показывает собственные оборотные средства предприятия, которые необходимы для осуществления его текущей деятельности, рассчитывается по формуле (1.10):

$$L7 = \frac{СК - ВоА}{ОбА}, \quad (1.10)$$

где СК – собственный капитал;

ВоА – внеоборотные активы.

3.2. Коэффициенты финансовой устойчивости, характеризующие степень независимости предприятия от заемных источников финансирования. Оценка финансовой устойчивости предприятия производится на базе нормативных значений коэффициентов, приведенных в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Способ расчета	Норматив	Пояснение
Коэффициент капитализации	$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Не выше 1,5	Сколько заемных средств привлечено на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	Нижняя граница 0,1, оптимальный уровень более 0,5	Часть оборотных активов, финансируемая за счет собственных источников
Коэффициент финансовой автономии	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	0,4-0,6	Доля собственного капитала организации в общей стоимости имущества
Коэффициент финансирования	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	Более 0,7, оптимальное 1,5	Какая часть деятельности, финансируется за счет собственных средств, какая – за счет заемных
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}$	Более 0,6	Часть активов, финансируемая за счет устойчивых источников

Наличие финансовой независимости может быть охарактеризовано следующим неравенством в виде формулы (1.11):

$$ОбА < 2СК - ВоА. \quad (1.11)$$

Уровень финансовой независимости характеризуется долей собственного капитала в его общей величине, отражая степень независимости организации от заемных источников.

4. Оценка финансовой несостоятельности организации. Данный этап анализа финансового состояния детально рассматривается у Донцовой Л.В. по нескольким методам оценки [18, с. 18-22]. Первым из них является расчет показателей, установленных в ранее действовавшие Методические указания по анализу финансового состояния [10], а в настоящее время в Постановлении Правительства РФ от 25.06.2003 № 367 [6]:

- 1) коэффициент текущей ликвидности (L4);
- 2) коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7);
- 3) коэффициент утраты платежеспособности (L8) – по формуле (1.12):

$$L8 = \frac{L4_{к.з.} + \frac{6}{t} \times \Delta L4}{2}, \quad (1.12)$$

где t – число интервалов, из которых состоит анализируемый период, как правило, равно 12, т.к. анализируемый период – календарный год.

- 4) коэффициент восстановления платежеспособности (L9) определяется по формуле (1.13):

$$L9 = \frac{L4_{к.з.} + \frac{3}{t} \times \Delta L4}{2}. \quad (1.13)$$

Если данный показатель меньше 1, то в настоящий момент у организации в ближайшее время нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность [6, с. 99].

Другим методом данного анализа является двухфакторная модель (Z), на основе которой определяется вероятность банкротства по формуле (1.14):

$$Z = \alpha + \beta \times L4 + \gamma \times УД_{ЗК/А}, \quad (1.14)$$

где $УД_{ЗК/А}$ – доля заемного капитала в общей сумме активов.

Показатели α , β и γ являются заранее рассчитанными константами и равны соответственно – 0,3877, - 1,0736 и 0,0579.

5. Определение типа финансового состояния по сводным критериям оценки бухгалтерского баланса.

Суть данного определения заключается в балльной оценке финансового состояния предприятия по основным финансовым показателям на основании методики, приведенной в таблице 1.4 [7].

Таблица 1.4 – Классы финансового состояния предприятия по сводным критериям оценки

Показатель	Условия снижения	Границы классов				
		1	2	3	4	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	За 0,01 снижения вычитается по 0,3 балла	$\geq 0,7 - 14$ баллов	0,5-0,69 – 10-13,8 баллов	0,3-0,49 – 6-9,8 баллов	0,1-0,29 – 2-5,8 баллов	$< 0,1 - 0-1,8$ баллов
Коэффициент критической оценки	За 0,01 снижения вычитается по 0,2 балла	$\geq 1 - 11$ баллов	0,8-0,99 – 7-10,8 баллов	0,7-0,79 – 5-6,8 баллов	0,6-0,69 – 3-4,8 баллов	$< 0,59 - 0-2,8$ баллов
Коэффициент текущей ликвидности	За 0,01 снижения вычитается по 0,3 балла	$\geq 2 - 20$ баллов, 1,7-2 – 19 баллов	1,5-1,69 – 13-18,7 баллов	1,3-1,49 – 7-12,7 баллов	1-1,29 – 1-6,7 балла	$< 0,99 - 0-0,7$ баллов
Доля оборотных средств в активах	–	$\geq 0,5 - 10$ баллов	0,4-0,49 – 7-9 баллов	0,3-0,39 – 4-6,5 баллов	0,2-0,29 – 1-3,5 баллов	$< 0,2 - 0-0,5$ баллов
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	За 0,01 снижения вычитается по 0,3 балла	$\geq 0,5 - 12,5$ баллов	0,4-0,49 – 9,5-12,2 балла	0,2-0,39 – 3,5-9,2 балла	0,1-0,19 – 0,5-3,2 балла	$< 0,1 - 0,2$ балла
Коэффициент капитализации	За 0,01 повышения вычитается по 0,3 балла	$< 0,7 - 17,5$ баллов, 0,7-1 – 17,1-17,4 балла	1,01-1,22 – 10,7-17 баллов	1,23-1,44 – 4,1-10,4 балла	1,45-1,56 – 0,5-3,8 балла	$> 1,57 - 0-0,2$ балла
Коэффициент финансовой независимости	За 0,01 снижения вычитается по 0,4 балла	0,5-0,6 и более – 9-10 баллов	0,45-0,49 – 6,4-8 баллов	0,4-0,44 – 4,4-6 баллов	0,31-0,39 – 0,8-4 баллов	$< 0,3 - 0-0,4$ балла
Коэффициент финансовой устойчивости	За 0,01 снижения вычитается по 1 баллу	$\geq 0,8 - 5$ баллов	0,7-0,79 – 4 балла	0,6-0,69 – 3 балла	0,5-0,59 – 2 балла	$\leq 0,49 - 0-1$ баллов
Границы классов	–	97,6-100 баллов	67,6-93,5 балла	37-64,4 балла	10,8-33,8 балла	0-7,6 балла

По указанным значениям определяется тип финансового состояния:

- 1) абсолютная финансовая устойчивость и платежеспособность, рациональная структура имущества и его источников, повышенная прибыльность;
- 2) нормальное финансовое состояние, при котором имеется определенная степень отставания от абсолютной платежеспособности и устойчивости;
- 3) удовлетворительное финансовое состояние, при котором платежеспособность близка к минимальному размеру, а устойчивость оптимальна;
- 4) неудовлетворительное финансовое состояние, характеризующееся неэффективной структурой капитала и минимально допустимым уровнем платежеспособности, прибыльность минимальная;
- 5) кризисное финансовое состояние – неплатежеспособность предприятия и абсолютная неустойчивость.

6. Анализ деловой активности организации заключается в оценке скорости оборота средств, т.е. в расчете, например, ряда показателей оборачиваемости, приведенных в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Показатели деловой активности

Показатель	Способ определения	Пояснение
Коэффициент общей оборачиваемости	$\frac{\text{Выручка - нетто}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}}$	Скорость оборота, их количество
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$\frac{\text{Выручка - нетто}}{\text{Среднегодовая стоимость оборотных активов}}$	Скорость оборота оборотных средств
Коэффициент отдачи нематериальных активов	$\frac{\text{Выручка - нетто}}{\text{Среднегодовая стоимость нематериальных активов}}$	Скорость оборота нематериальных активов
Фондоотдача	$\frac{\text{Выручка - нетто}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}$	Величина выручки, полученная от использования основных средств
Отдача собственного капитала	$\frac{\text{Выручка - нетто}}{\text{Среднегодовая стоимость собственного капитала}}$	Скорость оборота собственного капитала
Оборачиваемость материальных средств	$\frac{\text{Средняя стоимость запасов} \times t}{\text{Выручка - нетто}}$	Количество дней, за которые оборачиваются запасы

Необходимость данного анализа в целях оценки финансового состояния обусловлена тем, что от скорости оборота имущества предприятия в денежные средства зависит его платежеспособность.

7. Оценка рентабельности предприятия. На данном этапе производится оценка динамики относительных значений прибыли предприятия от осуществления финансово-хозяйственной деятельности [32, с. 177].

Таблица 1.6 – Сводная система показателей рентабельности предприятия

Показатель	Способ определения	Пояснение
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка - нетто}} \times 100\%$	Величина прибыли, приходящаяся на единицу продукции
Рентабельность обычной деятельности	$\frac{\text{Прибыль по обычной деятельности}}{\text{Выручка - нетто}} \times 100\%$	Уровень прибыльности основной деятельности
Чистая рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка - нетто}} \times 100\%$	Уровень чистой прибыли на единицу выручки
Экономическая рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Стоимость активов}} \times 100\%$	Прибыльность использования имущества
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$	Величина прибыли, которую приносит использование капитала
Валовая рентабельность	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка - нетто}} \times 100\%$	Величина валовой прибыли на единицу выручки
Затратоотдача	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Затраты на выпуск и реализацию}} \times 100\%$	Прибыльность произведенных затрат
Рентабельность перманентного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}} \times 100\%$	Эффективность использования капитала, имеющего долгосрочный характер
Коэффициент устойчивости экономического роста	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Дивиденды}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$	Прирост собственного капитала за счет хозяйственной деятельности

Перечень данных показателей приведен в таблице 1.6. Принцип их определения заключается в отношении прибыли – валовой или чистой – к отдельным значениям.

К данным показателям также добавляется определение модели Дюпона – произведение чистой рентабельности и оборачиваемости активов, который позволяет определить уровень влияния факторов на экономическую рентабельность.

Финансовое благополучие организации обеспечивается стабильным притоком денежных средств. При этом, его чрезмерная величина может свидетельствовать об убытках, вызванных инфляционными процессами и обесцениванием денежных средств, а также с упущенной возможностью их выгодного размещения. Денежные средства являются источником создания важнейших финансовых ресурсов организации, без которых невозможно осуществление ее деятельности. Оценка эффективности использования денежных средств предприятия, их движения, представленного притоками и оттоками, является важным элементом управления финансовой деятельностью организации.

Оптимизация движения денежных потоков предприятия на базе их анализа позволяет обеспечить эффективное функционирование организации во всех аспектах ее деятельности, обеспечить финансовую устойчивость и платежеспособность, ритмичность производственного процесса, сократить потребность в привлечении заемных средств, ускорить оборачиваемость всего капитала организации и создать условия для высвобождения денежных средств, которое способствует расширению масштабов производства, росту выручки и получению дополнительных доходов.

Анализ денежных потоков проводится на основе данных финансовой отчетности организации. Информационной основой анализа выступает отчет о движении денежных средств. В данной форме бухгалтерской отчетности содержится информация об остатках и движении денежных средств по трем направлениям – текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Денежные потоки от текущей (операционной) деятельности – это поступления и расходование денежных средств, связанных с основной, обычной или профилирующей деятельностью организации. Так, в бухгалтерском учете движение данных операций достаточно определенно регламентировано – для учета доходов и расходов по обычным видам деятельности используется активно-пассивный счет

бухгалтерского учета – 90 «Продажи» [4]. Например, организация, производящая обувь, отражается на данном счете доходы и расходы, связанные с производством обуви. В случае продажи основных средств, которые используются для производства обуви, полученный доход не будет связанным с профильной деятельностью, т.к. продажа объектов основных средств не является обычной деятельностью предприятия. Для учета таких прочих доходов и расходов используется счет бухгалтерского учета 91 «Прочие доходы и расходы».

К поступлениям и оттокам по инвестиционной деятельности относятся доходы и расходы от реализации внеоборотных активов, полученные дивиденды и проценты, приобретение основных средств и т.д. Финансовые операции включают в себя выпуск краткосрочных ценных бумаг, реализация прочих ценных бумаг, получение и выдача кредитов и займов и т.д.

Задачами анализа отчета о движении денежных средств являются:

- 1) оценка оптимальности объемов денежных потоков организации;
- 2) оценка денежных потоков по видам хозяйственной деятельности;
- 3) оценка состава, структуры, направлений движения денежных средств;
- 4) оценка динамики потоков денежных средств;
- 5) выявление и измерение влияния различных факторов на формирование денежных потоков;
- 6) выявление и оценка резервов улучшения использования денежных средств;
- 7) разработка предложений по реализации резервов повышения эффективности использования денежных средств.

В международной практике существует два метода составления отчета о движении денежных средств – прямой и косвенный.

При прямом методе в отчете отражается фактическое движение денежных средств организации: поступившей выручки от продаж, выплат заработной платы и т.д. Анализ отчета о движении денежных средств, сформированного прямым методом, заключается в оценке абсолютных и относительных величин методами горизонтального и вертикального анализа. К числу таких величин относится изменение показателей за рассматриваемый период в абсолютном значении и относительном, например, темп прироста [23, с. 225].

Вертикальный анализ подразумевает исследование удельного веса показателей в их общем значении. В отношении отчета о движении денежных средств данный удельный вес представлен удельным весом поступлений (оттоков) по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности в общей сумме поступлений (оттоков). Частное значение удельного веса определяется как доля отдельной статьи движения денежных средств в их общем изменении – притоке или оттоке.

В ходе проведения анализа рассматривается динамика объема формирования положительного денежного потока организации в разрезе отдельных источников. Сопоставляются темпы роста положительного денежного потока с темпами роста активов, объемов выручки от продаж с показателями прибыли. При проведении анализа исследуется динамика объема отрицательного денежного потока организации, а также его структуры по направлениям расходования денежных средств.

При этом, рекомендуется определять два показателя: достаточность денежных средств и чистый приток. Чистый приток или отток денежных средств представляет собой разницу между остатком средств на конец и начало анализируемого периода.

Достаточность денежных средств (ОДС) определяется по формуле (1.15):

$$ОДС = \frac{O_{cp}}{Об} \times t, \quad (1.15)$$

где O_{cp} – средние остатки денежных средств за определенный период, ден. ед.;

Об – оборот денежных средств ден. ед.;

t – количество дней в периоде.

Несмотря на возможность оценки общих сумм поступлений и статей, которые формируют наибольший приток и отток денежных средств, а также оценку достаточности средств для погашения обязательств, прямой метод не позволяет учесть взаимосвязь между изменением остатка денежных средств и финансовыми результатами деятельности предприятия. Это обусловлено тем, что в бухгалтерском учете используется метод начисления, при котором доходы и расходы отражаются в том периоде, в котором имеют место, независимо от их фактического поступления или оплаты. При формировании отчета о движении денежных средств используется кассовый способ – доходы и расходы отражаются по их

фактическому осуществлению. Поэтому при косвенном методе формирования отчета о движении денежных средств финансовый результат преобразуется с помощью ряда корректировок в величину изменения денежных средств за период.

Для преобразования финансового результата необходимо установить соответствие между прибылью (убытком) и собственным оборотным капиталом. Для этого устраняется влияние на финансовый результат операций начисления амортизации и операций, связанных с выбытием объектов долгосрочных активов. Необходимость данной корректировки обусловлена тем, что при начислении амортизации ее сумма включается в расходы организации, однако фактического движения денежных средств не производится. Поэтому в целях анализа отчета о движении денежных средств финансовый результат увеличивается на сумму амортизации.

При выбытии долгосрочного актива его остаточная (балансовая) стоимость отражается в расходах, уменьшающих финансовый результат, т.к. в этом заключается экономическая сущность расходов, которые являются выбытием активов согласно нормативному определению. Однако, фактического движения денежных средств предприятия не происходит, оно отражено ранее при его приобретении. Поэтому балансовая стоимость выбывшего объекта добавляется к величине прибыли.

После проведения указанных операций устанавливается соответствие изменений собственного оборотного капитала и денежных средств, определяется, как изменение по каждой статье оборотного капитала отразилось на состоянии денежных средств организации.

Корректировки для приведения чистой прибыли к чистым поступлениям денежных средств могут включать следующие статьи:

- 1) амортизация основных средств и нематериальных активов;
- 2) обесценение товаров;
- 3) изменение отложенных налоговых обязательств и т.д.

Изменения в активах и обязательствах для приведения чистой прибыли могут быть вызваны следующими изменениями:

- 1) дебиторской задолженности;
- 2) материально-производственных запасов;
- 3) расходов будущих периодов и прочих оборотных активов;
- 4) НДС к возмещению;
- 5) кредиторской задолженности;

б) оценочных обязательств и прочих краткосрочных обязательств и т.д.

Такие корректировки производятся по всей текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Эффективность использования денежных средств предприятия характеризуется рядом относительных показателей, которые объединены в использование коэффициентного метода. Суть данного метода анализа денежных потоков заключается в определении коэффициентов, характеризующих эффективность и прибыльность эксплуатации денежной массы предприятия, а также выявлении влияния факторов на прибыльность использования денежных средств [5, с. 189].

Первым таким показателем является коэффициент достаточности чистого денежного потока ($KД_{чДП}$), который характеризует, насколько предприятие обеспечено денежными средствами, поступившими за период для погашения обязательств, снабжения и выплат по дивидендам, и определяется по формуле (1.16):

$$KД_{чДП} = \frac{ЧДП}{ВКЗ + \Delta МПЗ + Д}, \quad (1.16)$$

где ЧДП – чистый денежный поток, ден. ед.;

ВКЗ – выплаты по долгосрочным кредитам и займам, ден. ед.;

$\Delta МПЗ$ – изменение материально-производственных запасов, ден. ед.;

Д – выплаты собственникам по дивидендам, ден. ед.

Высокий уровень качества чистого денежного потока характеризуется ростом удельного веса чистой прибыли, полученной за счет роста выручки от продаж и снижения себестоимости. Низкое качество имеет чистый денежный поток, значительная часть которого получена за счет роста цен продаж, связанного с инфляционными процессами, доходов от прочих операций и прочих доходов.

Сопоставление положительного и отрицательного денежного потока характеризуется коэффициентом ликвидности денежного потока ($KД_{лДП}$), который определяется по формуле (1.17):

$$KД_{лДП} = \frac{ДС_{пост} - (ДС_{к} - ДС_{н})}{ДС_{расх}}, \quad (1.17)$$

где $ДС_{пост}$ – сумма поступлений денежных средств, ден. ед.;

$ДС_{к}$ – остаток денежных средств на конец периода, ден. ед.;

$ДС_H$ – остаток денежных средств на начало периода, ден. ед.;

$ДС_{РАСХ}$ – сумма расходования денежных средств, ден. ед.

Обобщающим показателем эффективности денежных потоков предприятия является коэффициент эффективности денежного потока ($K_{ЭДП}$), определяемый по формуле (1.18):

$$K_{ЭДП} = \frac{ЧДП}{ДС_{РАСХ}}. \quad (1.18)$$

Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока ($KР_{ЧДП}$) рассчитывается по формуле (1.19):

$$KР_{ЧДП} = \frac{ЧДП - Д}{\Delta РИ + \Delta ФИ_d}, \quad (1.19)$$

где $\Delta РИ$ – изменение стоимости реальных инвестиций, ден. ед.;

$\Delta ФИ_d$ – изменение долгосрочных финансовых инвестиций, ден.

ед.

Относительными показателями, характеризующими прибыльность денежных средств предприятия, являются показатели рентабельности. Первым из них является рентабельность положительного денежного потока ($R_{ПДП}$), которая характеризует уровень чистой прибыли, приходящейся на единицу полученных денежных средств, и определяется по формуле (1.20):

$$R_{ПДП} = \frac{ЧП}{ДС_{ПОСТ}}, \quad (1.20)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль, ден. ед.

Рентабельность среднего остатка денежных средств ($R_{Дост}$) показывает уровень чистой прибыли, который приходится на средний остаток денежных средств за анализируемый период, и определяется по формуле (1.21):

$$R_{Дост} = \frac{ЧП}{ДС_{СР}}, \quad (1.21)$$

где $ДС_{СР}$ – средний остаток денежных средств, ден. ед.

Прибыльность чистого денежного потока ($R_{ЧПД}$) характеризует уровень прибыли на единицу денежного притока средств, рассчитывается по формуле (1.22):

$$P_{\text{чдп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧДП}}. \quad (1.22)$$

Также можно рассмотреть отдельные показатели по видам расходования денежных средств, которые представляются в отчете о движении денежных средств: текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Сбалансированность движения денежных средств организации характеризуется показателем корреляции (r), который определяется по формуле (1.23):

$$r = \frac{\delta_{xy}^2}{\delta_x \times \delta_y}, \quad (1.23)$$

где δ_{xy}^2 – среднее статистическое отклонение исследуемого показателя от его среднего значения, ден. ед.;

δ_x – вариация положительных денежных потоков, ден. ед.;

δ_y – вариация денежных оттоков, ден. ед.;

x – сумма положительного денежного потока, ден. ед.;

y – сумма отрицательного денежного потока, ден. ед.;

i – временной интервал, день, декада, месяц, квартал, год.

Среднее статистическое отклонение исследуемого показателя рассчитывается по формуле (1.24):

$$\delta_{xy}^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y}), \quad (1.24)$$

где n – количество временных интервалов в анализируемом периоде.

\bar{x} – средняя величина положительного денежного потока, ден. ед.;

\bar{y} – средняя величина отрицательного денежного потока, ден. ед.

Вариация положительных денежных потоков определяется по формуле (1.25):

$$\delta_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}. \quad (1.25)$$

Вариация денежных оттоков определяется по формуле (1.26):

$$\delta_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n}}. \quad (1.26)$$

Коэффициент вариации характеризует колебания между значениями положительных и отрицательных денежных потоков. Фактически это означает, с одной стороны, что в периоды превышения величин отрицательных денежных потоков над положительными, меньше риск возникновения неплатежеспособности. С другой стороны, в периоды значительного превышения положительных денежных потоков над отрицательными возникает избыточность денежной массы, которая не направляется на создание финансовых ресурсов [43, с. 172].

Особое внимание при определении показателей денежных потоков уделяется рентабельности положительного денежного потока, исследуется влияние нескольких факторов на данный показатель. Факторная модель определения показателя имеет вид формулы (1.27):

$$\begin{aligned} R_{\text{ПДП}} &= \frac{\Pi}{\text{ДС}_{\text{ПОСТ}}} = \frac{\Pi}{V} \times \frac{V}{K_{\text{СР}}} \times \frac{K_{\text{СР}}}{\text{ДС}_{\text{СР}}} \times \frac{\text{ДС}_{\text{СР}}}{\text{ЧДП}} = \\ &= \frac{\left(1 - \left(\frac{P_{\text{ОТ}}}{V} + \frac{MЗ}{V} + \frac{Aм}{V} \right) \times \frac{V}{K_{\text{СР}}} \times \frac{\text{ДС}_{\text{СР}}}{\text{ДС}_{\text{ПОСТ}}} \right)}{\frac{\text{ДС}_{\text{СР}}}{K_{\text{СР}}}}, \end{aligned} \quad (1.27)$$

где Π – прибыль, рассчитанная как разница между выручкой и материальными затратами, расходами на оплату труда и начисленной амортизацией, ден. ед.;

V – выручка от продаж, ден. ед.;

$K_{\text{СР}}$ – средняя величина активов (капитала), ден. ед.;

$P_{\text{ОТ}}$ – расходы на оплату труда работников, ден. ед.;

$MЗ$ – материальные затраты, ден. ед.

Представленные отношения характеризуют факторы, которые оказывают влияние на рентабельность положительного денежного потока: зарплатоемкость, материалоемкость, амортизациоёмкость, оборачиваемость капитала (активов), доля остатка денежных средств

в общей сумме положительного денежного потока и доля среднего остатка денежных средств в общей сумме капитала (активов).

Влияние факторов определяется методом цепной подстановки, т.е. сначала определяются условные показатели рентабельности положительного денежного потока, суть которых заключается в том, что цепным методом в расчет принимается значение одного показателя в фактическом (отчетном) периоде, а прочие значения – в базисном (плановом) периоде. По данному принципу определенные условные данные результирующего показателя вычитаются между собой, и определяется влияние отдельного фактора, который ранее принимался в фактическом (отчетном) периоде.

Анализ движения денежных потоков позволяет оценить, в каком объеме и из каких источников получены поступившие денежные средства, направления их использования, достаточность для инвестиционной деятельности, способность организации погасить свои текущие обязательства, уровень чистой прибыли для обслуживания текущей деятельности и причины расхождения полученной прибыли и наличия денежных средств.

Таким образом, современное внутрифирменное планирование и управление, основанное на системе бюджетирования, представляет собой целенаправленные, последовательные, а также ограниченные определенными принципами действия, позволяющие разрабатывать сбалансированные и оптимальные.

1.4 Ресурсный комплекс и потенциал как экономическая категория. Состав и структура экономического потенциала предприятия

Определить экономическую эффективность работы предприятия можно, оценив экономический потенциал предприятия. Опираясь на общепризнанную терминологию и теоретическое освещение данного вопроса в работах ученых-экономистов, занимающихся этой проблемой, следует отметить, что единой позиции пока не сформировано. В рамках разных научных теорий существуют разные определения для понятия «экономический потенциал». Это свидетельствует о том, что теория вопроса находится на стадии разработки.

В таблицу 1.7 собраны определения потенциала предприятия как экономической категории, сформулированные авторами, занимающимися исследованием этого вопроса.

Таблица 1.7 – Определения экономического потенциала предприятия
(составлено на основе источников: [12; 17; 22; 32])

Статья	Определения	Различия
1	2	3
Большой Энциклопедический Словарь	Источники, возможности, средства и запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели на предприятии	Общее определение
Свободин Валентин Андреевич	Совокупная величина имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов: земельные, трудовые, материальные	Конкретизация ресурсов предприятия: земельные, трудовые, материальные, исключая информационные и предпринимательские навыки, при этом не учитывая цели этих ресурсов
Огорокова Людмила Георгиевна	Совокупность всех ресурсов предприятия, обеспечивающих возможность получения максимального экономического эффекта в заданный момент времени	Способность получения максимального экономического эффекта при достижении поставленной цели
Ковалев Александр Николаевич	Не только сложившаяся система ресурсов (материальный, природных и трудовых), но и альтернативные ресурсы, и их источники, т.е. новые виды ресурсов, ранее не существовавшие (или не используемые), возможность использования которых научно обоснована и получение (или использование) предусмотрено в рассматриваемом периоде	Использование всех ресурсов: имеющихся и потенциальных, а также ранее неиспользуемых
Стексова Светлана Юрьевна	Совокупная величина всех накопленных ресурсов хозяйствующего субъекта, характеризующих возможности системы по осуществлению целенаправленной деятельности с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды	Экономический потенциал предприятия формируется под влиянием факторов как внутренней, так и внешней среды

Статья	Определения	Различия
1	2	3
Клепиков Юрий Николаевич	Количество ресурсов, которыми располагает предприятие, и условия, позволяющие достичь наиболее полного и рационального их использования	К экономическому потенциалу относятся не только ресурсы, но и условия, при которых функционирует предприятие
Миско Константин Михайлович	Совокупная величина реализованных и нереализованных возможностей использования ресурсов в процессе удовлетворения общественных потребностей, выражающаяся в ресурсной форме ее представления	Наращивание экономического потенциала лежит не в плоскости увеличения его объемных характеристик, а в глубоком структурно-компонентном анализе ресурсов
Комаров М.А. и соавторы	Система ресурсов, взаимосвязанная совокупность материально-вещественных, энергетических, информационных средств, а также самих работников, которые используют (или могут использовать) их в процессе производства материальных благ и услуг	Особое внимание уделяется производственным ресурсам, их структура и оптимальное сочетание

Анализ определений показал, что понятие «экономический потенциал» подменяют термином «ресурсы», что является недопустимым. Принципиальное отличие «ресурсов» от «потенциала» состоит в том, что первые определяются независимо от субъектов экономической деятельности, а потенциал отдельного предприятия или общества в целом неотделим от субъектов деятельности. Следовательно, к «потенциалу», помимо материальных и нематериальных средств, относятся способности работника, коллектива, предприятия, а также общества в целом по эффективному использованию имеющихся средств или ресурсов.

Таким образом, ресурсный комплекс предприятия – совокупность ресурсов предприятия, которые находятся в непосредственном его распоряжении.

Обобщив существующие знания о структуре РКП, его состав можно представить следующим образом (см. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Состав ресурсного комплекса предприятия

Спектр взглядов исследователей на состав ресурсного комплекса предприятия показан в таблице 1.8. В зависимости от составляющих ресурсного комплекса выделяют его различные структурные элементы.

Таблица 1.8 – Состав ресурсного комплекса предприятия

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
1. Осязаемые ресурсы:		
1.1	<i>Технические ресурсы</i>	<p>Поскольку технический потенциал – есть совокупность характеристик его технико-технологических ресурсов, то технические ресурсы определяются по трем заданным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как стоимость активной части основных производственных фондов. Это совокупность (парк) технологического оборудования (активная часть ОПФ). — Как производственная мощность предприятия. Расчетная, максимально возможная величина выпуска продукции по установленной номенклатуре и ассортименту за единицу времени при максимальном использовании производственного оборудования и площадей по прогрессивным нормам, передовой технологии и организации производства.

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
		<p>Как средний технический ресурс основных производственных линий вещего производственного подразделения. Продолжительность основной работы оборудования, т.е. временной период, проходящий с момента ввода оборудования в эксплуатацию до достижения им предельно допустимой степени физической или моральной изношенности.</p>
1.2	<i>Финансовые ресурсы</i>	<p>Собственные и привлеченные денежные средства, определяющие возможности дальнейшего существования и развития предприятия.</p> <p>В состав финансовых ресурсов входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Собственные средства. Это прибыль и амортизационные отчисления. Иногда к собственным финансовым ресурсам предприятий добавляют уставный и добавочный капитал, а также устойчивые пассивы предприятия, которые включают источники финансирования, находящиеся постоянно в обороте предприятия (например, резервы, образованные в соответствии с учредительными документами предприятия или по законодательству). — Заемные средства. Кредиты коммерческих банков и других кредитных организаций и другие виды займов. — Привлеченные средства. Средства, которые были привлечены путем выпуска акций. Также к привлечённым средствам относят бюджетные ассигнования и средства внебюджетных фондов, средства других предприятий и организаций, привлеченные для долевого участия и на другие цели.

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
1.3	<i>Кадровые ресурсы</i>	<p>Это сочетание личностных характеристик персонала их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей.</p> <p>Составляющие понятия кадровых ресурсов:</p> <p>а) Личностные характеристики (способности, возможности, задатки, характер, темперамент)</p> <p>б) Знания работников (компетентность, знания, умения, навыки)</p> <p>в) Коммуникации (направленность информационных потоков)</p> <p>г) Возможность развития (самоутверждение, самовыражение)</p> <p>При управлении кадровыми ресурсами необходимо решение основных 3 задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Определение потребности в рабочих, специалистах, служащих, руководителях по специальностям, профессиям, уровню квалификации с учетом подбора, подготовки, переподготовки и увеличения квалификации кадров; — Мобилизация коллектива для увеличения производительности и свойства труда; — Обоснование фонда заработной платы, установление размеров зарплаты и других выплат.
1.4	<i>Материальные ресурсы</i>	<p>Это используемые в процессе производства предметы труда: сырье, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты, топливо, энергия.</p> <p>Основным моментом планирования материально-технической службы на предприятии является определение потребности в ресурсах и источников их формирования.</p> <p>Выделяют три уровня потребностей в материальных ресурсах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. перспективная потребность на базе

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
		<p>стратегического плана развития предприятия;</p> <p>2. потребность на год по всей установленной номенклатуре потребляемых материальных ресурсов на предприятии;</p> <p>3. потребность в материальных ресурсах в специализированной номенклатуре на квартал, месяц, день для организации закупки и завоза материалов на предприятие.</p> <p>Потребность в материальных ресурсах выражается в натуральных единицах (объемы необходимые для обеспечения производственной деятельности, регулирования работы транспортно-складской подсистемы) и в денежных (для отражения показателей при планировании и оценке финансовых показателей деятельности предприятия).</p>
2. Неосязаемые ресурсы:		
2.1	<i>Технологические ресурсы</i>	<p>Это одна из значимых частей производственных ресурсов, которая складывается из технологической подготовки производства, имеющегося оборудования и технологий (технологических процессов). Решающую роль здесь играют степень координации, слаженности и согласованности между этими компонентами.</p> <p>Технологические ресурсы промышленного предприятия представляют собой сложную систему, состоящую из различных элементов с разными функциональными возможностями и особенностями, которой присущи характеристики сложных систем. При этом технологические ресурсы могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — имеющегося процессы использования технологического оборудования на предприятии для производства продукции (само производство); — будущие процессы создания, наращивания и модернизации технологического оборудования предприятия (воспроизводство); — процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия сегодня, т.е. часть предприятия, обеспечивающая реализацию воспроизводственных процессов.

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
2.2	<i>Инфраструктурные ресурсы</i>	<p>Это совокупные возможности предприятия для обеспечения условий функционирования производства, обращения товаров и жизнедеятельности людей в процессе оптимального взаимодействия с окружающей средой и рационального использования ресурсов.</p> <p>Инфраструктурные ресурсы имеют двойственный характер – с одной стороны, они формируются из уже имеющихся территориальных связи и комплексов инфраструктуры города, а с другой – имеются неосуществленные возможности. Поэтому количественная оценка инфраструктурных ресурсов предприятия представляется достаточно сложной задачей.</p>
2.3	<i>Протекционистские ресурсы</i>	<p>Это ресурсы предприятия со стороны государства, посредством которых предприятие лоббирует свои интересы и имеет возможность увеличить долю на рынке.</p>
2.4	<i>Организационные ресурсы</i>	<p>Это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.</p> <p>Основу организационного ресурса составляет культура организации – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационных ресурсов подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.</p> <p>Увеличение организационных ресурсов может быть достигнуто за счет совершенствования организационной структуры управления.</p>
2.5	<i>Маркетинговые ресурсы</i>	<p>Это совокупность имеющихся у предприятия необходимых по объему средств и возможностей для осуществления эффективной маркетинговой деятельности. Именно маркетинговые ресурсы обеспечивают конкурентоспособность предприятия на рынке.</p>
2.6	<i>Управленческие ресурсы</i>	<p>Это способности персонала управления, применяющего высокоэффективные</p>

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
		процедуры управления, способного адаптироваться к внешней среде с целью повышения конкурентоспособности предприятия.
2.7	<i>Имиджевые ресурсы</i>	Это отношение покупателей и посредников к марке и продукции предприятия, убеждение, сложившееся за годы, что качество продукции компании всегда на высоте, уверенность в том, что она при любых условиях выполнит свои обязательства в срок и полностью. Особенность данных ресурсов заключается в том, что имиджевые ресурсы тесно связаны с протекционистскими, а также являются не только частью рекламы, но и определяющим фактором при формировании стоимости контракта при франчайзинге (лицензировании торговой марки, ноу-хау, производственного или торгового процесса).
2.8	<i>Временные ресурсы</i>	Это наличие на предприятии современного оборудования, позволяющего предприятию опережать в инновационном развитии своих конкурентов по качеству продукции, применяемым технологиям, функциональным характеристикам продукции.
2.9	<i>Информационные ресурсы</i>	Это вся информация, сведения, получаемые в процессе производства и управления предприятием. Оперативное использование информационных ресурсов в системе управления способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности. Изыскать в море информации новое знание — нелегко. Сложность вопроса усугубляется тем, что для решения социальных и экономических процессов в организации требуются все более быстрых и компетентных управленческих решений. А для принятия таких решений, необходимо обработать громадные объемы информации.
2.10	<i>Инновационные ресурсы</i>	Это ресурсы предприятия, обеспечивающие возможность его инновационной деятельности, к обеспечению нововведений и необходимого уровня готовности предприятия к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

№ п/п	Вид ресурсов	Характеристика
1	2	3
		Как правило, предприятия с большим производственно-техническим потенциалом являются в основном более инертными по отношению к инновационным изменениям, чем небольшие фирмы. В то же время небольшие фирмы часто не имеют необходимых ресурсных возможностей для реализации значительных инновационных проектов. Таким образом, предприятия имеют разную восприимчивость к инновациям, разные инновационные ресурсы.

На основе приведенной характеристики составляющих ресурсного комплекса можно выявить их взаимосвязь. Например, интеллектуальные ресурсы неразрывно связаны с кадровыми ресурсами, поскольку включают в себя знания, умения работников; управленческие ресурсы связаны с организационными; маркетинговые ресурсы – с имиджевыми. И все вместе они образуют ресурсный потенциал предприятия, который является внутренней составляющей экономического потенциала.

Таким образом, **ресурсный потенциал** – это система всех элементов ресурсного комплекса предприятия, включая имеющиеся и возможные, а также сложившиеся экономические и политические условия на рынке товаров и услуг, формирующаяся под воздействием внешних и внутренних факторов, обеспечивающая эффективное использование ресурсов, устойчивое стратегическое развитие предприятия, его конкурентоспособность на рынке.

На основании вышеизложенного следует дать новое определение совокупного **экономического потенциала предприятия** (экономического потенциала) – комплексная характеристика накопленных ресурсов предприятия и его возможностей, включающая в себя такие составляющие как ресурсный потенциал и ресурсный комплекс, необходимые для дальнейшего развития организации.

Очевидно, что существующий на предприятии экономический потенциал можно использовать с различной степенью эффективности. Это подтверждают практические расчеты, когда предприятие с высоким потенциалом имеет низкую рентабельность, в

то время как предприятие с небольшим потенциалом, но эффективным его использованием, добивается достаточно высоких результатов.

На основании этого становится ясно, что значение экономического потенциала для предприятия является важным определяющим в управлении предприятием и его развитии.

Для оценки экономического потенциала уместно использование сценарного подхода, суть которого заключается в умении видеть связь между управленческой деятельностью и необходимостью принятия решений в рамках альтернативных вариантов и связанным с этим выбором риском. Примером может быть ситуация, в которой состояние предприятия в данный момент по целому ряду параметров может быть охарактеризовано как состояние неустойчивого равновесия. Здесь существует высокий риск принятия неверного решения на любом из стратегически важных направлений деятельности.

Сценарный прогноз дает возможность привести деятельность организации в соответствие с меняющейся ситуацией на рынке согласно сценарию. При этом прогнозы даются экспертами на основе экспертной информации из открытых источников, либо мнению своих сотрудников, поставщиков, деловых партнеров (всем, кто находится внутри рынка и чувствует его). Также часто управление организации по умолчанию опирается на собственный экспертный прогноз ситуации, используя свои управленческие ресурсы.

Оценка РКП и РПП, как составляющих экономического потенциала, позволяет получить характеристику его составляющих, измерить величину, регулирует и стимулирует развитие РКП. При этом уровень ресурсного комплекса характеризует величину ресурсного потенциала предприятия, его использования, весь экономический потенциал, а значит, и развитие самого предприятия в целом.

1.5 Методы анализа и оценки экономического потенциала

Особое внимание следует уделить определению таких понятий, как методология, метод и методика исследования.

Методология есть система принципов и способов организации, построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Метод исследования – это совокупность определенных правил, приемов, способов, норм познания и действия.

Методика – описание объекта и процедур изучения, способов фиксации и обработки полученных данных. На основе определенного метода может быть создано множество методик

Принятие любого управленческого решения о развитии компании основывается, в первую очередь, на имеющихся возможностях предприятия. Ни одно организационное и технологическое мероприятие не осуществляется до тех пор, пока не обоснована его экономическая целесообразность на точном расчете, глубоком и всестороннем экономическом анализе. Недооценка роли анализа, ошибки при планировании и принятии управленческих решений сегодня оказывают сильное влияние на общее состояние предприятия. При этом экономический анализ выступает средством не только обоснования планов, но и контроля за их выполнением.

Не стоит недооценивать роль анализа при определении и использовании резервов в повышении эффективности деятельности предприятия в условиях конкуренции посредством использования достижений научно-технического прогресса и опыта передовых предприятий. Для выживания в конкурентной борьбе и укрепления своих рыночных позиций, каждому предприятию необходимо осуществлять постоянный поиск резервов для повышения эффективности своей деятельности. Своевременный анализ способствует использованию ресурсов, выявлению и внедрению передового опыта, научной организации труда, новой техники и технологии производства, предупреждению излишних затрат, разных недостатков в работе и т.д. В результате этого укрепляется экономика предприятий, повышается эффективность его деятельности.

В зависимости от содержания и задач анализа, а также от методики его проведения и организации аналитического процесса выделяют различные виды экономического анализа. Чтобы избежать глубоких фундаментальных исследований, на которые необходимо уделить дополнительное время и средства, для определения характера происходящих процессов в деятельности предприятия достаточно

знать признак, по которому проводится анализ. В ходе анализа большое значение имеет оценка ресурсного комплекса предприятия.

Оценка – есть процедура, состоящая в рассмотрении каждого показателя, полученного в результате анализа, с точки зрения соответствия его уровня нормальному или заданному значению; в выявлении факторов, обусловивших величину показателя, и возможных его изменений под воздействием того или иного фактора; в установлении необходимого перспективного значения показателя и способов достижения этой величины.

Поскольку оценка экономического потенциала выполняет измерительную, регулирующую и стимулирующую функции, ее целью является повышение эффективности текущего управления предприятием, а также при процессах купли-продажи, инвестировании, реструктуризации, кредитовании, страховании, налогообложении и др. случаях.

Оценка экономического потенциала должна соответствовать определенным требованиям и критериям, среди которых обязательным условием должны быть:

- актуальность;
- полнота;
- объективность;
- системность;
- комплексность;
- независимость;
- поэтапность;
- поэлементность.

На первом этапе оценки экономического потенциала осуществляется постановка задачи и анализ объекта исследования, после чего проводится сбор исходной информации, которая в дальнейшем подвергается анализу и первичной обработке. По результатам анализа отбираются факторы, определяющие объект исследования, строится экономико-математическая модель, решение и экономико-математический анализ полученных результатов. На основе полученной информации оценивается экономический потенциал, его величина, направление и скорость изменения, уровень и эффективность использования.

Технологии, которые позволяют предприятию оценить свое текущее состояние и выработать эффективные и результативные стратегии будущего развития, сегодня претерпевают большие изменения. Поэтому вопрос выбора инструмента оценки ресурсного комплекса предприятия, который позволял бы не только оперативно определять внутренние возможности и проблемы субъекта хозяйствования, но и определять скрытые резервы (возможности) предприятия для повышения эффективности его деятельности, является весьма актуальным.

В таблице 1.9 представлены существующие методы оценки составляющих ЭП предприятия. Как оказалось, единой универсальной методики, которая бы предоставила возможность оценить уровень, состояние и эффективность использования ЭП, в настоящий момент не существует.

Таблица 1.9 – Методы оценки экономического потенциала предприятия

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
1. Осязаемые ресурсы:				
1.1	Технические ресурсы	Бальный метод	Оценка по показателям: – Оборудование – Возрастной состав оборудования – Коэффициент использования мощностей – Материалоотдача – Фондоёмкость – Коэффициент оборачиваемости – Рентабельность ОПФ	<i>Достоинства:</i> Представляет наиболее полную картину об инфраструктурных ресурсах предприятия. <i>Недостатки:</i> Значительная трудоемкость расчетов.
1.2	Финансовые ресурсы	Интегральный метод	Рассчитываются следующие показатели: – Коэффициент автономии – Коэффициент финансовой устойчивости – Коэффициент маневренности собствен-	<i>Достоинства:</i> Полное разложение факторов и отсутствие необходимости устанавливать очередность действия факторов. <i>Недостатки:</i>

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
			<p>ного капитала</p> <ul style="list-style-type: none"> – Коэффициент текущей ликвидности – Коэффициент обеспеченности СОС – Рентабельность продаж – Рентабельность активов – Рентабельность собственного капитала. 	Значительная трудоемкость расчетов.
1.3	<i>Кадровые ресурсы</i>	<i>Бальный метод</i>	<p>Оценка по показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Работники, всего – Работники основного вида деятельности, в т.ч. рабочие, служащие – Удельный вес затрат на административный аппарат – Коэффициент текучести – Среднегодовая выработка работника – Средний возраст основного персонала, в т.ч. рабочих, служащих 	<p><i>Достоинства:</i> Представляет наиболее полную картину об инфраструктурных ресурсах предприятия.</p> <p><i>Недостатки:</i> Значительная трудоемкость расчетов.</p>

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
1.4	Материальные ресурсы	Система оценочных показателей	<p>Оценка по показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Прибыль от реализации – Коэффициент оборачиваемости оборотных средств – Продолжительность 1-го оборота оборотных средств – Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами – Удельный вес затрат на материал – Коэффициент рентабельности совокупного капитала – Материалоотдача – Материалоемкость – Износ основных производственных фондов – Коэффициенты обновления ОПФ – Фондоотдача – Рентабельность ОПФ 	<p><i>Достоинства:</i> Представляет наиболее полную картину об инфраструктурных ресурсах предприятия.</p> <p><i>Недостатки:</i> Значительная трудоемкость расчетов.</p>
2. Неосязаемые ресурсы:				
2.1	Технологические ресурсы	Бальный метод	<p>Оценка по показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Среднегодовая стоимость ОПФ – Износ основных производственных фондов – Коэффициенты обновления ОПФ – Коэффициенты выбытия ОПФ – Удельный вес применяемых 	<p><i>Достоинства:</i> Представляет наиболее полную картину об инфраструктурных ресурсах предприятия.</p> <p><i>Недостатки:</i> Значительная трудоемкость расчетов.</p>

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
			<p>современных технологий</p> <ul style="list-style-type: none"> – Фондоотдача – Рентабельность использования ОПФ 	
2.2	<i>Инфраструктурные ресурсы</i>	<i>Бальный метод</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка по показателям: – Фондооснащенность – Площадь территории предприятия – Коэффициент застройки промплощадки – Площадь цехов (основное производство и вспомогательное) – Площадь разных служб от всей площади – Лабораторно-производственные площади – Количество цехов и лабораторий на предприятии – Транспортные средства – Обеспеченность работников управленческого персонала компьютерными системами – Затраты на топливо-энергетические услуги – Ремонт зданий сооружений, оборудования, охрана, спец. проверки, вывоз мусора, утилизация отходов, прочее 	<p><i>Достоинства:</i> Представляет наиболее полную картину об инфраструктурных ресурсах предприятия.</p> <p><i>Недостатки:</i> Значительная трудоемкость расчетов.</p>

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
2.3	<i>Протекционистские ресурсы</i>	<i>SWOT-анализ</i>	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз с внешней стороны. В матрице «S» и «W» являются показателем состояния компании, а «O» и «T» – внешнего окружения организации. В ходе ситуационного анализа можно определить, имеются ли у компании внутренние силы и ресурсы для реализации имеющихся возможностей и противостояния внешним угрозам.	<i>Достоинства:</i> Позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли.
2.4	<i>Организационные ресурсы</i>	<i>Индикаторный метод</i>	Выявление отклонения фактических параметров от эталонных значений на основе экспертных оценок. Экспертная оценка – есть процедура решения вопроса путем обобщающего мнения специалистов на основе показателей, которые сложно поддаются количественной оценке.	<i>Достоинства:</i> Применяется в случае, когда выбор и обоснование принятого решения не поддается количественной оценке. <i>Недостатки:</i> Субъективность нормативов оценки потенциала.
2.5	<i>Маркетинговые ресурсы</i>	<i>SWOT-анализ</i>	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз с внешней стороны. В матрице «S» и «W» являются показателем состояния компании, а «O» и «T» – внешнего окружения организации.	<i>Достоинства:</i> Позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли.
2.6	<i>Управлен-</i>	<i>Единиц-</i>	Определяет удельные	<i>Недостатки:</i>

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
	<i>человеческие ресурсы</i>	<i>индексный показатель</i>	расходы на АУП в общей себестоимости продукции	Неполнота оценки показателя.
2.7	<i>Имиджевые ресурсы</i>	<i>SWOT-анализ</i>	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз с внешней стороны. В матрице «S» и «W» являются показателем состояния компании, а «O» и «T» – внешнего окружения организации.	<i>Достоинства:</i> Позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли.
2.8	<i>Временные ресурсы</i>	<i>Индикаторный метод</i>	Выявление отклонения фактических параметров от эталонных значений на основе экспертных оценок. Экспертное оценивание — процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).	<i>Достоинства:</i> Позволяет оценить возможности более широкого использования ресурсов организации. <i>Недостатки:</i> Субъективность нормативов оценки потенциала.

№ п/п	Ресурсы	Метод оценки	Описание	Преимущества / недостатки
1	2	3	4	5
2.9	Информационные ресурсы	Интегральный метод	Используются следующие показатели: <ul style="list-style-type: none"> – Уровень взаимодействия предприятия с окружающей средой; – Прозрачность экономической и финансовой информации; – Частота привлечения предприятия к общественно значимым мероприятиям; – Способность предприятия оперативно реагировать на изменения макро- и микроокружения; – Уровень автоматизации систем управления; – Уровень внутреннего взаимодействия информационных потоков; – Качество программного обеспечения; – Степень информационного потенциала кадров. 	<i>Достоинства:</i> Учитываются как можно больше факторов; отсутствует необходимость установления очередности действия факторов. <i>Недостатки:</i> Большая трудоемкость проводимых расчетов; присутствует принципиальное противоречие между математической основой метода и природой экономических явлений
2.10	Инновационные ресурсы	Метод финансово-экономического анализа	Определяется обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами для осуществления конкретных инноваций.	<i>Достоинства:</i> Высокий уровень объективности <i>Недостатки:</i> Не оцениваются все элементы инновационного потенциала.

Как видно из данных таблицы, наиболее распространенными методами оценки ресурсов предприятия являются индикаторный и бальный. Преимуществами *бального метода оценки* является комплексная оценка ресурсов, представляющая наиболее полную картину о ресурсах предприятия; *индикаторного* – применение в ситуациях, когда выбор, обоснование и оценка решений не могут быть выполнены на основе точных расчетов, позволяет оценить возможности более широкого использования ресурсов организации.

Недостатками таких методов является значительная трудоемкость расчетов, а также наличие значительной субъективности нормативов оценки ресурсов.

1.6 Факторы, влияющие на экономический потенциал

Важным методологическим вопросом в любом анализе является изучение и определение влияния факторов на величину исследуемых показателей. Нельзя сделать обоснованные выводы о результатах деятельности предприятия, а также выявить резервы, обосновать планы и управленческие решения без детального и всестороннего изучения факторов.

Выбор факторов, используемых при анализе того или другого показателя основан на теоретических и практических знаниях по исследуемой области.

Как правило, используется принцип: чем больше совокупность факторов будет исследована, тем более точными будут результаты анализа. При этом следует учитывать, что если их совокупность рассматривается просто как механическая сумма, без учета их взаимодействия, без выделения главных и определяющих, то выводы могут быть ошибочными.

В анализе такое взаимосвязанное исследование влияния факторов на величину результативных показателей возможно при помощи классификации и систематизации самих факторов. Это в свою очередь дает возможность более точно оценить место и роль каждого фактора в формировании величины результативных показателей [25, с.268].

Факторы, используемые при анализе, могут быть классифицированы по разным признакам (см. табл. 1.10).

Таблица 1.10 – Классификация факторов, учитываемых при анализе

№ п/п	Классификационный признак	Группа факторов
1.	<i>По природе происхождения</i>	— Производственно-экономические — Социально-экономические — Социально-психологические — Физиологические — Государственно-правовые — Военно-политические — Научно-технические — Естественно-природные
2.	<i>В зависимости от деятельности предприятия</i>	— Внешние — Внутренние
3.	<i>По степени воздействия на результаты работы предприятия</i>	— Основные — Второстепенные
4.	<i>По характеру действия</i>	— Объективные — Субъективные
5.	<i>По широте воздействия</i>	— Общие — Локальные — Специфические (индивидуальные)
6.	<i>По времени воздействия</i>	— Постоянные — Временные
7.	<i>По степени детализации</i>	— Простые — Сложные
8.	<i>По действию на результаты хозяйственной деятельности</i>	— Положительные — Отрицательные
9.	<i>По типу изменения результатов хозяйственной деятельности</i>	— Интенсивные — Экстенсивные

При оценке ЭП на предприятии следует учитывать факторы по 5-му классификационному признаку, более подробно рассмотренные в таблице 1.11: общие, локальные и индивидуальные.

Таблица 1.11 – Факторы, оказывающие влияние на экономический потенциал

Группа	Подгруппа	Факторы
1	2	3
Общие факторы, непосредственно не связанные с ЭП	Экономические	1. Система налогообложения 2. Источники финансирования 3. Спрос и предложение рынка 4. Национальная политика в отрасли 5. Стратегия внешнеэкономических отношений.
	Социальные	1. Культурно-образовательный уровень населения 2. Половозрастная структура населения 3. Плотность заселения территории 4. Структура населения по национальностям 5. Уровень социальной инфраструктуры
	Политические	1. Налоговое законодательство 2. Земельные кадастры 3. Специальные нормативно-законодательные акты 4. Уровень политической стабильности 5. Стратегия национального развития 6. Механизмы лицензирования и патентования
	Природные	1. Экологическая ситуация региона 2. Местоположение 3. Геологические, геодезические, топографические, сейсмические и другие характеристики территории
Локальные факторы, непосредственно связанные с ЭП	Физические	1. Типичные габаритные размеры и тенденции их изменения 2. Зависимость инфраструктуры Минимальный уровень физической годности 3. Стандарты безопасности 4. Эстетические стандарты
	Условия продажи	1. Уровень имущественного обеспечения рыночных сделок 2. Особые условия сделок 3. Мотивация спроса и предложения 4. Региональная обособленность 5. Необходимость страхования

Группа	Подгруппа	Факторы
1	2	3
		6. Условия поставок
	Расположение	1. Транспортная доступность 2. Окружающая природная среда 3. Инфраструктура объекта
	Финансово-экономические	1. Дата оценки 2. Объемы, условия и сроки кредитования 3. Особые условия финансирования 4. Уровень научной прогрессивности 5. Способы хозяйственного использования
Индивидуальные факторы, которые непосредственно обусловлены конкретным объектом оценки	Материально-технические	1. Наличие и качество производственных запасов 2. Количественные и качественные характеристики имеющихся основных фондов 3. Состояние зданий, сооружений, производственные и общие хозяйственные площади
	Рыночно-ситуационные	1. Объем и динамика спроса (предложения) по объекту оценки 2. Поставщики, партнеры и покупатели 3. Урегулированность рынка 4. Рыночная инфраструктура
	Социально-трудовые	1. Численность персонала в размере отдельных категорий; 2. Образовательно-квалификационные характеристики 3. Социальный климат 4. Качество менеджмента 5. Уровень трудовой дисциплины
	Структурно-функциональные	1. Тип общей организационной структуры и структуры управления 2. Уровень децентрализации управления 3. Уровень специализации подразделений 4. Система информационных потоков

Следует обратить внимание, что систематизация факторов дает возможность глубже изучить взаимосвязь факторов, оказывающих влияние на формирование величины изучаемого показателя. Это имеет немаловажное значение при анализе, в частности при

моделировании возможных направлений развития предприятия при принятии управленческих решений. Процесс формирования модели факторных систем является очень сложным и ответственным моментом при проведении оценки и в ходе анализа. Конечные результаты анализа зависят от того, насколько реально и точно образованные модели показывают взаимосвязь между исследуемыми показателями.

1.7 Система менеджмента качества, как одна из составляющих экономического потенциала

Система менеджмента качества (СМК) – это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей с целью постоянного улучшения качества выпускаемой продукции.

Главной целью создания СМК на предприятии является обеспечение качества продукции. При этом задачей СМК не является контроль каждой единицы производства. Основные задачи ее сводятся к исключению ошибок в работе в процессе производства, которые могут привести к появлению брака.

Частой причиной появления брака являются неправильные действия. Чтобы избежать их, необходима нормативная документация, которая бы регламентировала работы в процессе создания продукции для создания качественной продукции. Это могут быть стандарты организации, положения, регламенты, руководства, инструкции, карты процессов и др.

Таким образом, система менеджмента качества - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Одной из составляющей неосязаемых ресурсов ресурсного комплекса предприятия являются управленческие ресурсы. Поскольку РКП является составной частью ЭП, можно считать систему менеджмента качества предприятия составляющей экономического потенциала.

Схематично взаимосвязь экономического потенциала и СМК можно представить так (см. рис. 1.2).

СМК как часть системы менеджмента предприятия направлена на удовлетворение потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон для достижения результатов в соответствии с целями в области качества.



Рисунок 1.2 – Место СМК в экономическом потенциале предприятия

Цели в области качества дополняют другие цели организации, которые связаны с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью предприятия. Различные части системы менеджмента организации можно интегрировать вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующие общие элементы.

Такая интеграция позволяет облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Для поддержания эффективной работы СМК необходимо проводить оценку ее на соответствие собственным требованиям организации.

Аудит – систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента»).

Аудиты подразделяются на внутренний и внешний.

Внутренние аудиты, иногда называемые «аудитами первой стороны», проводятся самой организацией или от ее имени для анализа со стороны руководства или других внутренних целей (например, для подтверждения намеченных показателей результативности системы менеджмента или для получения информации по улучшению системы менеджмента) и могут служить основанием для декларации о соответствии.

Внешние аудиты включают в себя аудиты, называемые «аудитами второй стороны» и «аудитами третьей стороны». Аудиты второй стороны проводят стороны, заинтересованные в деятельности организации, например, потребители или другие лица от их имени. Аудиты третьей стороны проводят внешние независимые организации, такие как регулирующие или надзорные органы или организации, проводящие регистрацию или сертификацию.

СМК содействует организациям в повышении удовлетворенности потребителей и становится социальной необходимостью.

Потребителям необходима продукция, характеристики которой удовлетворяли бы их потребностям и ожиданиям. Эти потребности и ожидания отражаются в технических условиях на продукцию и считаются требованиями потребителей. Качество продукции подтверждается сертификатом или паспортом на продукцию.

Поскольку потребности и ожидания потребителей меняются, организации также испытывают давление, обусловленное конкуренцией и техническим прогрессом, из-за чего они должны постоянно совершенствовать свою продукцию и технологические процессы, и непосредственно саму систему менеджмента качества.

ГЛАВА 2. АНАЛИТИКО–ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Состояние и перспективы развития ракетно-космической отрасли в России

Ракетно-космическая отрасль России (далее РКО) – это около 100 предприятий научно-исследовательских учреждений и проектно-конструкторских организаций и промышленных предприятий, занимающихся разработкой, производством, ремонтом и модернизацией боевых ракетных комплексов и ракетных комплексов космического назначения, наземного оборудования космических систем и образцов космической техники гражданского и военного назначения.

Как видно из рисунка 2.1 из всех организаций РКО 22 % составляют промышленные предприятия, 64 % – научные и конструкторские организации (научно-производственные объединения, государственные научные центры, научно-исследовательские институты, конструкторские бюро), 14 % – прочие организации. При этом около 90 % работников сосредоточено на 35 крупных предприятиях, где с численностью более 3 000 человек.



Рисунок 2.1 – Состав ракетно-космической отрасли России

После распада СССР космическая промышленность вступила в глубокий кризис, пик которого пришелся на последние годы 1990-х годов. Финансирование космических программ сократилось на 80 %, а промышленность потеряла большую часть своей высококвалифицированной рабочей силы. Первые попытки восстановления отрасли стали предприниматься в начале 2000-х годов. Многие компании для выживания в годы кризиса создали совместные предприятия с зарубежными компаниями и экспортировали свою продукцию.

В середине 2000-х годов, на волне общего улучшения в экономике, финансирование космической программы страны было существенно увеличено, а благодаря новым амбициозным федеральным планам по освоению космического пространства в отрасли началась существенная модернизация.

Сегодня у России есть все необходимые конструкторские, инженерные, технологические возможности для успешной реализации всех этих проектов и, конечно, огромный опыт создания сложнейшей космической техники, уникальные компетенции в освоении космического пространства.

Крупнейшим предприятием космической отрасли России является РКК «Энергия», главный подрядчик пилотируемых космических полётов. Ведущими производителями ракет-носителей являются АО «ГКНПЦ им. М. В. Хруничева» и ЦСКБ-Прогресс. Крупнейшим разработчиком ИСЗ являются «Информационные спутниковые системы» им. академика М. Ф. Решетнёва, а лидером в области межпланетных зондов является Научно-производственное объединение им. С. А. Лавочкина.

Динамика ракетных запусков за 2015-2018гг представлена на рисунке 2.2. Как видно, за последние годы Россия уступила лидирующее место по количеству запусков. Активность Китая в этой области связана не только с усилиями по развитию космической техники, но и амбициозными проектами по внедрению новых технологий.

Сегодня РКО России развивается по Федеральной космической программе на 2016 – 2025 годы, утвержденной постановлением Правительства РФ от 23 марта 2016 г. № 230.

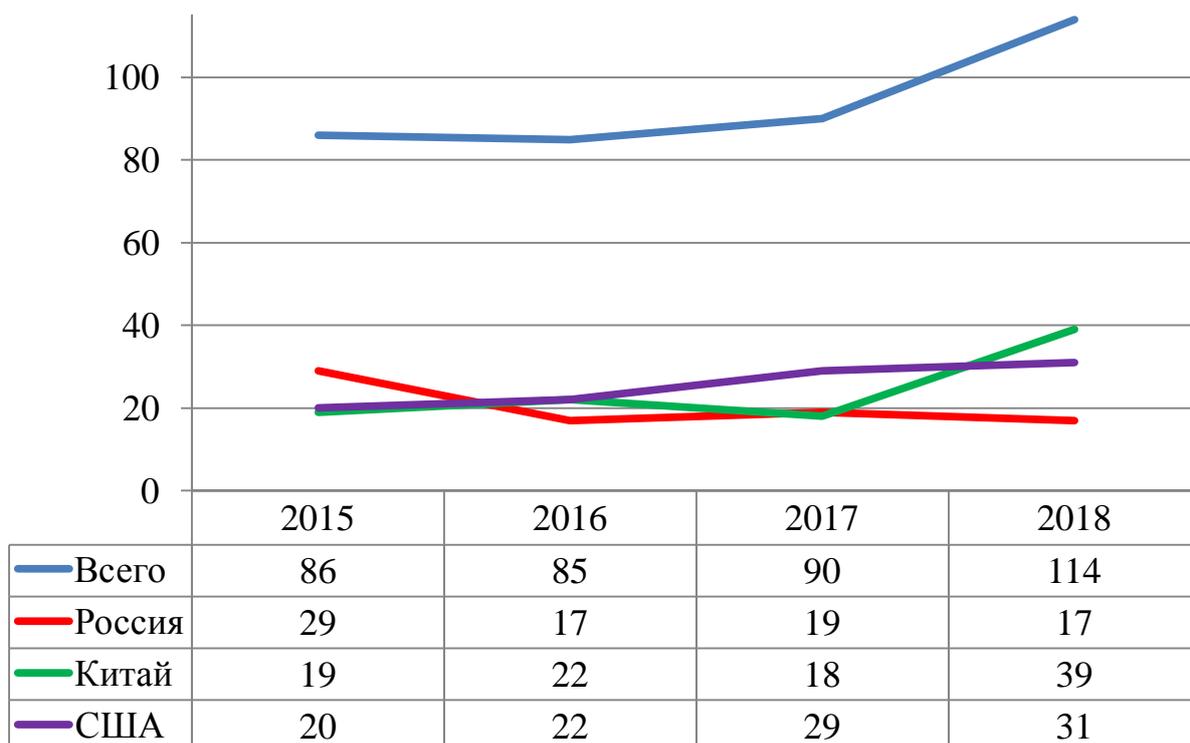


Рисунок 2.2 – Динамика ракетных запусков за период 2015-2018 гг.

Целью программы является обеспечение государственной политики в области космической деятельности на основе формирования и поддержания необходимого состава орбитальной группировки космических аппаратов, обеспечивающих предоставление услуг в интересах социально-экономической сферы, науки и международного сотрудничества, в том числе в целях защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также реализации пилотируемой программы, создания средств выведения и технических средств, создание научно-технического задела для перспективных космических комплексов и систем.

Одним из основных принципов осуществления Программы в целях решения задач государственной политики в области космической деятельности в интересах социально-экономической сферы, науки, техники и международного сотрудничества в 2016 – 2025 годах является инновационное развитие, предусматривающее приоритетное включение в Программу инновационных проектов и технологий, обеспечивающих мировой уровень технических (технологических) и эксплуатационных характеристик создаваемой ракетно-космической техники.

Приоритетность высокого качества выпускаемой продукции РКО определяет острую потребность в совершенствовании подходов к управлению производственным процессом. Гарантом качества продукции на предприятии является система менеджмента качества, а ее совершенствование становится важной задачей в условиях повышения качества продукции.

Одними из основных проблем обеспечения качества поставляемой продукции на сегодняшний день в РКО являются:

- Качество материалов, покупных комплектующих изделий, в том числе и электрорадиоизделий, поступающих от изготовителей (поставщиков).

- Разрушение устоявшихся кооперационных связей, сокращение номенклатуры предприятий-изготовителей материалов, покупных комплектующих изделий, и как следствие, появление на рынке организаций, поставляющих некачественную, а порой и контрафактную продукцию.

- Проблемы с организацией и обеспечением производства (в том числе при диверсификации производства), недостатки в обучении и контроле знаний требований конструкторской, технологической и нормативной документации, несвоевременное решение проблем в технологической подготовке производства, снижение требовательности контрольного аппарата, отсутствие мотивации к бездефектному труду исполнителей и контролеров.

- Отсутствие в процессах разработки, производства и эксплуатации новейших технологий электронного сопровождения наукоемкой продукции на всех этапах жизненного цикла продукции, обеспечивающих кардинальное повышение качества и конкурентоспособности изделий.

- Моральный и физический износ основных производственных фондов, в том числе устаревшие технологии производства, дефицит современного станочного и измерительного оборудования, а также старение лабораторной и испытательной базы.

- Требования конструкторской документации на поставляемую продукцию не всегда обеспечивают необходимый для выявления несоответствий объем испытаний.

- Методы контроля не в полной мере обеспечивают полноту выявления скрытых дефектов производства.

- Отсутствие достаточного финансирования сдерживает внедрение современного оборудования и средств контроля

изготавливаемой аппаратуры и покупных комплектующих изделий и др.

Кроме того, большое количество не подтвердившихся рекламаций и отказов по вине эксплуатирующих организаций указывает на слабую работу с предприятиями-потребителями и необходимостью совершенствования эксплуатационной документации.

Сегодня основными стандартами, которые устанавливают требования к СМК организаций РКО, являются ГОСТ РВ 0015-002-2012 «Система разработки и постановки продукции на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования» и ОСТ 134-1028-2012 с изм. 1 «Ракетно-космическая техника. Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий». Настоящие стандарты устанавливают требования к системе менеджмента качества организаций, осуществляющих исследования, разработку, производство, поставку, обеспечение эксплуатации военной продукции (далее ВП) и продукции ракетно-космического назначения (далее РКП), содержат в себе общие требования ГОСТ Р ИСО 9001 и дополнения к ним, отражающие специфику обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла ВП и РКП в соответствии с действующими государственными военными стандартами (ГОСТ РВ 0015-002-2012, ОСТ 134-1028-2012).

2.2 Определение эффективности использования экономического потенциала АО «Композит»

Акционерное общество «Композит» – головное предприятие Федерального космического агентства в области исследования и разработки новых материалов для ракетно-космической техники.

Начало становлению и развитию АО «Композит» было положено в 1947 году. Первоначально на базе центральной лаборатории артиллерийского завода №88 для решения материаловедческих задач в области ракетостроения был создан особый отдел (Отделение 3), впоследствии вошедший в состав будущего Государственного союзного головного научно-исследовательского института № 88 (НИИ-88). В августе 1956 г. Советом Министров СССР было вынесено постановление о выделении из НИИ-88 как самостоятельных организаций ОКБ-1 С.П. Королёва вместе с заводом № 88 (с 1994 г. РКК «Энергия» им. С.П.

Королева), а также НИИ-229 (с 2008 г. Федеральное казенное предприятие «Научно-испытательный центр ракетно-космической промышленности» НИЦ РКП). Правительственное постановление от 23 июня 1960 г. «О создании мощных ракет-носителей, спутников и космических кораблей, освоении космического пространства в 1960-1967 гг.» на НИИ-88 были возложены функции головного центра отрасли по комплексным научным исследованиям и экспериментальной обработке РКТ.

В 1975 году Отделение 3 обрело самостоятельность в качестве Центрального научно-исследовательского института материаловедения. В то время институт находился в ведении Министерства общего машиностроения СССР.

1986 год – ЦНИИМВ преобразован в НПО «Композит». В его состав входили: завод «Орбита» (г. Сыктывкар), Уральский филиал (г. Пермь; с 1988 г. – Уральский НИИ композиционных материалов).

С июля 1993 года НПО «Композит» стал открытым акционерным обществом, в мае 2018 года – акционерным обществом «Композит».

Сегодня АО «Композит» является головной научно-исследовательской организацией отечественной ракетно-космической промышленности в сфере разработки, производства и применения материалов, покрытий и технологий их производства. Благодаря высококвалифицированным специалистам предприятия на АО «Композит» сформирован огромный задел на создание материалов, технологий их получения и обработки для РКТ. Разработки предприятия, ноу-хау использовались в многих космических проектах таких, как «Салют», «Союз», «Протон», «Мир», «Энергия-Буран», «Вега», «Фобос», а также на Международной космической станции.

Отраслевой функцией «Композит» является материаловедческое сопровождение изделий РКТ (ракетно-космической техники) на всех этапах их жизненного цикла, проведение НИР и ОКР по созданию новых материалов и технологий, малотоннажное производство материалов и компонентов для серийных производств ракетно-космической техники.

АО «Композит» плодотворно сотрудничает с организациями отечественной атомной промышленности, участвует в межотраслевой кооперации предприятий Госкорпораций «Росатом» и «Роскосмос», решая на высоком научно-техническом уровне задачи разработки

современных материалов и технологий для применения как в космической, так и в атомной отрасли. Совместно ведутся работы в рамках проекта Транспортно-энергетический модуль с ядерной энергетической установкой и ITER.

АО «Композит» обладатель более 140 объектов действующей интеллектуальной собственности. В качестве исполнителя АО «Композит» было включено в Федеральные целевые программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011 – 2020 годы», «Федеральная космическая программа России на 2016-2025 годы».

В настоящее время АО «Композит» осуществляет следующие виды деятельности:

- выполнение фундаментальных, поисковых, а также прикладных исследований по созданию перспективных материалов для различных отраслей промышленности;

- выполнение научно-исследовательских и экспериментальных работ по государственным научно-техническим программам, межправительственным соглашениям и решений Правительства РФ по производству перспективных материалов и технологий для высокотехнологичных отраслей машиностроения и энергетики, а также производства иной наукоёмкой продукции;

- производство новых металлических и неметаллических материалов и различных покрытий специального назначения на основе современных достижений науки, новейших технологий, освоение их малотоннажного выпуска, организация серийного производства;

- предоставление по договорам аренды за отдельную плату во временное пользование активов предприятия.

Организационная структура АО «Композит»

Предприятие АО «Композит» имеет функциональную организационную структуру. В данной структуре присутствует деление организации на отделы. Каждый отдел выполняет определенную функцию, задачи. На АО «Композит» присутствует вертикальная структура управления: руководитель, далее функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы), далее исполнители. При этом присутствуют как вертикальные, так и межуровневые связи. Организационно-штатная структура предприятия представлена на рисунке 2.3.

Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Композит»

Любое управленческое решение основывается на показателях финансово-экономической деятельности предприятия. Система финансово-экономических показателей характеризует общее положение дел на предприятии: производственная сфера, техническая, финансовая, инновационная, коммерческая, социальная. Полученные относительные и абсолютные показатели можно сравнивать с общепринятыми нормами, с аналогичными данными других организаций, а также данными за предыдущие периоды.

Расчёт показателей осуществляется на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, статистического и управленческого учета предприятия.

Анализ исходной информации на АО «Композит» предполагает временные периоды (последние 3 года – 2016-2018 гг.). Основные технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2016-2018 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. измерен.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл. (2017 к 2016)	Абс. откл. (2018 к 2016)	Темп роста, 2018 к 2016, %	Темп роста, 2018 к 2017, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	2 293 790,00	4 578 250,00	2 546 041,00	2 284 460,00	252 251,00	111,00	55,61
2	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	2 068 839,00	4 126 635,00	2 321 099,00	2 057 796,00	252 260,00	112,19	56,25
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.	224 951,00	451 615,00	224 942,00	226 664,00	-9,00	100,00	49,81
4	Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	126 925,00	476 858,00	173 793,00	349 933,00	46 868,00	136,93	36,45
5	Чистая прибыль	тыс. руб.	94 874,00	359 358,00	122 851,00	264 484,00	27 977,00	129,49	34,19
6	Рентабельность продукции	%	4,59	8,71	5,29	4,12	0,70	115,25	60,73
7	Рентабельность продаж	%	4,14	7,85	4,83	3,71	0,69	116,67	61,53
8	Основные средства	тыс. руб.	1 088 301,00	1 718 854,00	1 898 035,00	630 553,00	809 734,00	174,40	110,42

№ п/п	Показатели	Ед. измерен.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл. (2017 к 2016)	Абс. откл. (2018 к 2016)	Темп роста, 2018 к 2016, %	Темп роста, 2018 к 2017, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Фондоотдача	руб./руб.	2,11	2,66	1,34	0,55	-0,77	63,51	50,38
10	Оборотные средства	тыс. руб.	2 205 328,00	847 300,00	1 279 669,00	-1 358 028,00	-925 659,00	58,03	151,03
11	Коэффициент оборачиваемости	об.	1,04	5,40	1,99	4,36	0,95	191,35	36,85
12	Длительность об.	дн.	346,00	67,00	181,00	-279,00	-165,00	52,31	270,15
13	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	руб.	0,90	0,90	0,91	0,00	0,01	101,11	101,11
14	Материальные затраты	тыс. руб.	829 993,00	1 923 514,00	965 732,00	1 093 521,00	135 739,00	116,35	50,21
15	Материалоотдача	руб./руб.	2,76	2,38	2,64	-0,38	-0,12	95,65	110,92
16	Среднесписочная численность персонала	чел.	828	863	911	35	83	110,02	105,56
17	Среднегодовая выработка работника	тыс. руб./чел.	2 740,49	6 080,01	3 516,63	3 339,52	776,14	128,32	57,84
18	ФОТ	тыс. руб.	827 042,00	1 249 210,00	1 129 152,00	422 168,00	302 110,00	136,53	90,39
19	Среднемесячная заработная плата работника	руб.	82 342,00	138 248,12	129 966,85	55 906,12	47 624,85	157,84	94,01

Следует рассмотреть некоторые показатели из таблицы 2.1 отдельно в динамике с 2016 до 2018 года.

На рисунке 2.4 представлена динамика выручки от реализации и себестоимости продукции. Видно, что выручка за период с 2016 по 2018 года возросла с резким скачком в 2017 году и ее снижением в 2018 году. На резкий рост, а затем снижение выручки почти в 2 раза (-2 032 209,00 тыс. руб., при этом темп роста составил 55,61%) оказала влияние политика импортозамещения, с последующим сокращением доли работ по линии гособоронзаказа (из-за смены руководящего состава основного заказчика – Госкорпорации «Роскосмос»). В целом, темп роста выручки от реализации с 2016 по 2018 года составляет 111,00%, а абсолютное отклонение – 252 251,00 тыс. руб., что показывает постепенное развитие предприятия. Основные факторы, оказавшие влияние на увеличение выручки: рост заказов с увеличением объемов выпуска продукции, повышение качества продукции, соблюдение договорных обязательств.

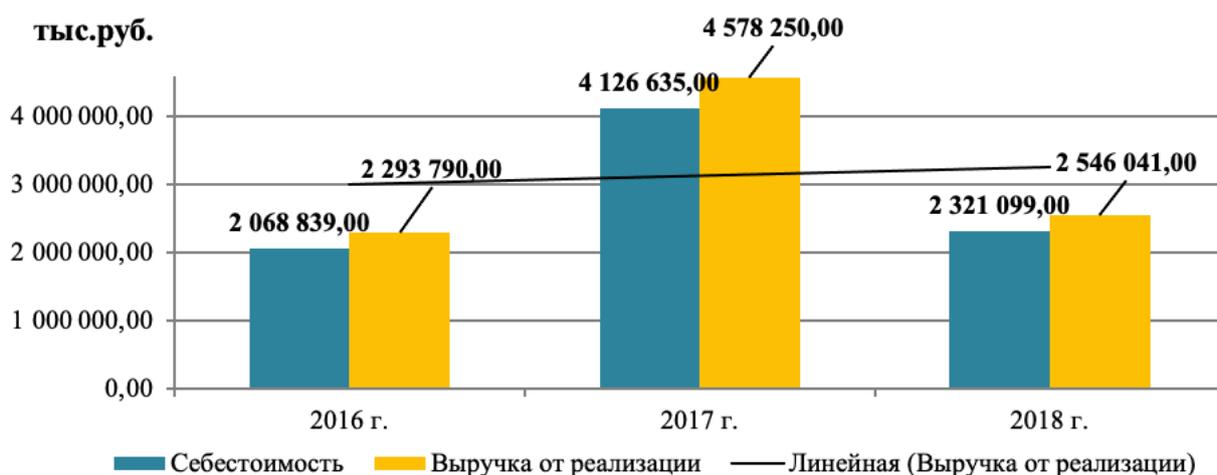


Рисунок 2.4 – Динамика выручки от реализации и себестоимости продукции

Себестоимость реализованной продукции также возросла 252 260,00 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2016 годом (темп роста 112,19%). Рост себестоимости обусловлен ростом объемов производства, наращиванием ресурсов, увеличением заработной платы, цен на материальные ресурсы для производства готовой продукции.

Как видно на рисунке 2.5 прибыль от реализации к 2018 году осталась на уровне 2016 года, что обусловлено увеличением себестоимости продукции. Прибыль до налогообложения в целом за 2016-2018 года возросла на 36,93%, однако по сравнению с 2017 годом в 2018 году произошло сокращение данного показателя почти в

2,5 раза. Если рассматривать показатель чистая прибыль, то темп роста в 2018 году по сравнению с 2016 годом составил около 130%. Увеличение чистой прибыли связано с уменьшением налоговой нагрузки и сокращением штрафных санкций за нарушение налогового законодательства.

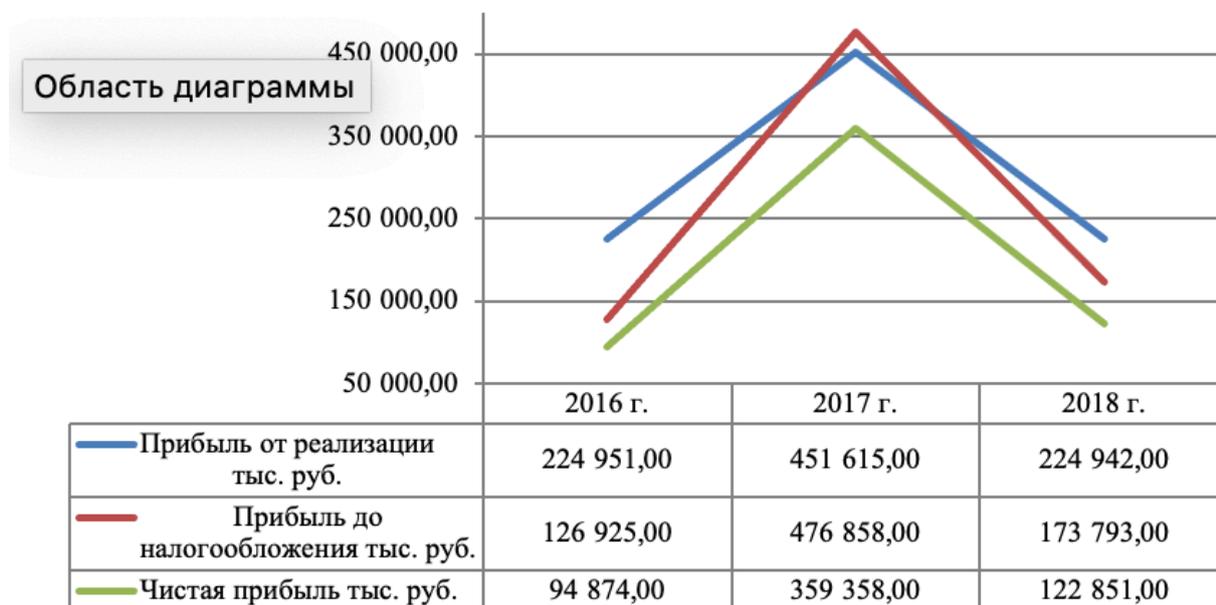


Рисунок 2.5 – Динамика прибыли АО «Композит» за период 2016 – 2018 гг.

На рисунке 2.6 представлена стоимость основных средств АО «Композит», резкий рост стоимости которых в 2017 году характеризуется с покупкой и введением в эксплуатацию дорогостоящего оборудования (горячий изостатический пресс – 488 582,18 тыс. руб.). Темп роста данного показателя в 2018 году по отношению к 2016 составил 174,40%.

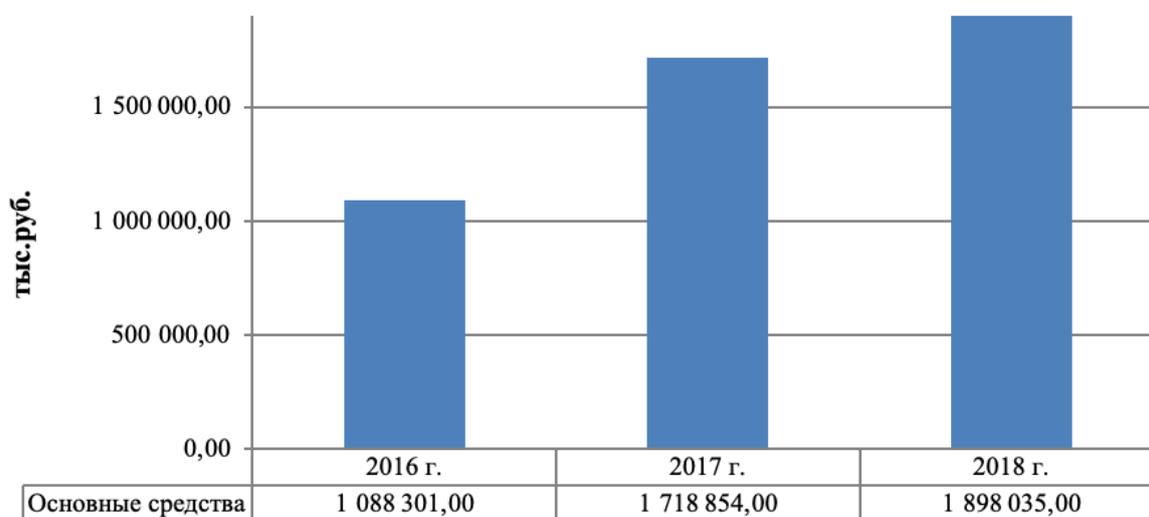


Рисунок 2.6 – Динамика основных средств АО «Композит» за период 2016 – 2018 гг.

Для оценки использования оборотных средств используется коэффициент оборачиваемости. Он показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. На рисунке 2.7 показана динамика изменения данного показателя. Несмотря на резкое сокращение в 2018 году коэффициента оборачиваемости, где главной причиной служит сокращение объемов реализации продукции, данный показатель выше, чем в 2016 году, что является хорошей тенденцией для предприятия.

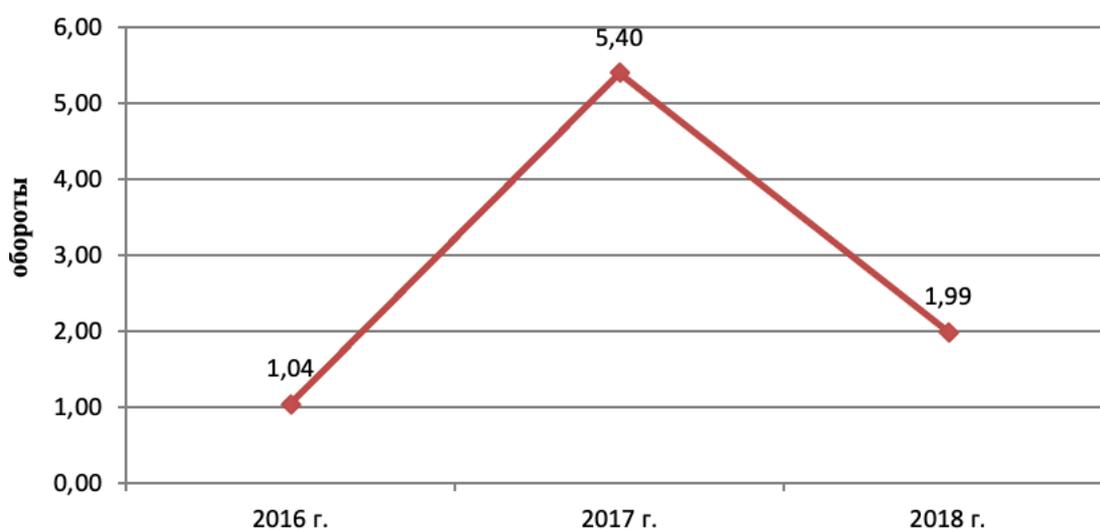


Рисунок 2.7 – Коэффициент оборачиваемости оборотных средств АО «Композит» за период 2016 – 2018 гг.

Следующий показатель – фонда оплаты труда. Из диаграммы на рисунке 2.8 видно, что фонд оплаты труда возрастает. В 2018 году он увеличился на 422 168,00 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, но в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло снижение почти на 100 тыс. руб., что связано с уменьшением объем выполняемых работ и численности сотрудников.

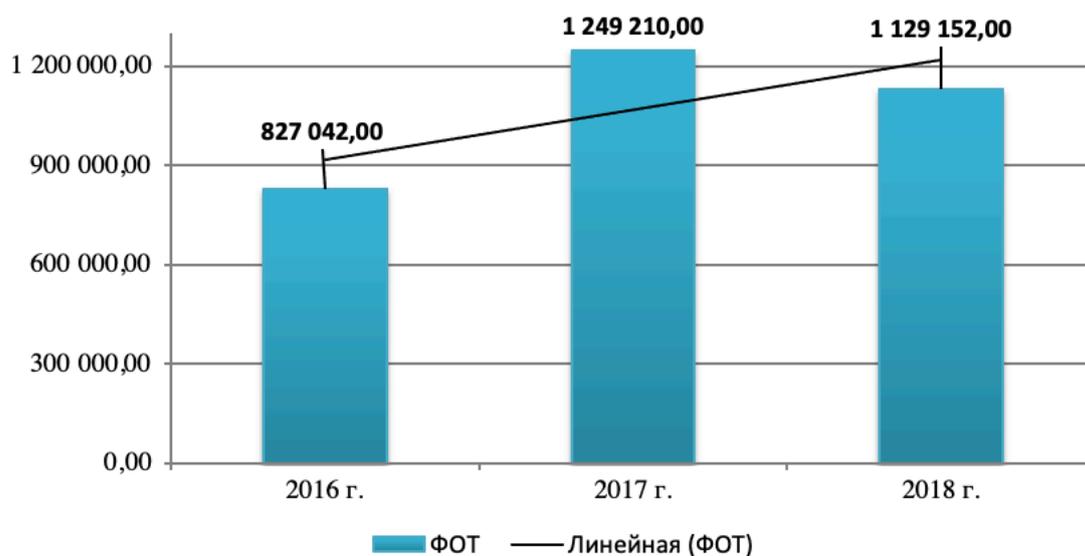


Рисунок 2.8 – Динамика фонда оплаты труда персонала АО «Композит» за период 2016 – 2018 гг.

В целом, подводя итог можно охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность предприятия АО «Композит» как постепенно развивающуюся, финансово-устойчивую.

2.2 Оценка экономического потенциала

Оценка экономического потенциала предприятия является одним из ключевых этапов стратегического анализа. Исследуя факторы производства, как в совокупности, так и изолированно, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т. е. дается ответ на ключевые вопросы развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем, или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию.

Чтобы дать правильный ответ на эти вопросы, необходимо, в первую очередь, оценить ресурсы предприятия, и на основе факторного анализа рассчитать экономический потенциал предприятия: ресурсы, имеющиеся на предприятии в хорошем состоянии, необходимо улучшать, или за счет них улучшать те, которые проседают.

Начать оценку следует с осязаемых ресурсов. Оценка технических ресурсов проводилась по бальной методу. Значения полученных показателей оценивались по десятибалльной шкале,

которые затем суммировались. Данные о полученных результатах представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка технических ресурсов АО «Композит»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Оборудование, всего	ед.	700	678	5	4
2	Возрастной состав оборудования:	%			5	4
	— До 5 лет		7,6	7,8		
	— От 5 до 10 лет		8,7	5,7		
	— Свыше 10 лет до 20 лет		6,4	7,4		
	— Свыше 20 лет		77,3	79,1		
3	Коэффициент использования мощностей		0,68	0,54	6	5
4	Материалоотдача	руб./руб.	2,38	2,64	5	8
5	Фондоёмкость	руб./руб.	0,38	0,75	6	3
6	Коэффициент оборачиваемости ОПФ	об.	2,66	1,34	8	4
7	Рентабельность ОПФ	%	20,91	6,47	8	3
Итого:					43	31

По итоговым оценкам, можно сделать вывод, что уровень технических ресурсов АО «Композит» в 2017 году находился на среднем уровне, а в 2018 году он снизился до уровня ниже среднего. В 2018г. наблюдается снижение коэффициента использования мощностей, а также повышение фондоёмкости. Это свидетельствует об увеличении основных фондов основного и вспомогательного производства. Улучшение ОФ основного производства закономерно. Улучшение ОФ вспомогательного производства также немаловажно, поскольку без пропорционального развития вспомогательного производства основные цехи не могут функционировать с полной отдачей.

Далее представлена оценка финансовых ресурсов, которая была проведена при помощи интегрального метода (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка финансовых ресурсов АО «Композит»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	Коэффициент автономии		0,53	0,47	12,5	9,25
2	Коэффициент фин. устойчивости		0,62	0,49	12,5	9,25
3	Коэффициент маневренности собственного капитала		-0,20	-0,10	0	0
4	Коэффициент текущей ликвидности		0,97	0,94	6,13	6,13
5	Коэффициент обеспеченности СОС		-0,29	-0,10	0	0
6	Рентабельность продаж	%	9,86	8,83	3	3
7	Рентабельность активов	%	6,04	2,46	3	3
8	Рентабельность собственного капитала	%	16,84	4,93	6,13	3
Итого:					43,26	33,63

По расчетам, представленным в таблице 2.4, можно сделать вывод, что финансовые ресурсы в 2017 году находились на среднем уровне, но в 2018 году произошло снижение их уровня до ниже среднего. При этом как видно, в 2018 году состояние финансовых ресурсов ухудшилось. Сократился коэффициент финансовой устойчивости почти на 20% и составил в 2018 г. – 0,49. Коэффициент маневренности собственного капитала имеет отрицательное значение, что характеризует низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что оборотный капитал формировался за счет заемных средств, а сами оборотные средства были направлены на приобретение основных средств, т.е. медленно реализуемые активы.

Также в 2018 г. произошло снижение показателя рентабельности собственного капитала почти на 70%, что является следствием снижения рентабельности (прибыльности) продаж и уменьшения оборачиваемости капитала.

Далее в таблице 2.5 представлены результаты оценки кадровых ресурсов предприятия АО «Композит» бальным методом. Из полученных результатов можно сделать вывод, что данные ресурсы находятся на уровне выше среднего.

Таблица 2.5 – Оценка кадровых ресурсов АО «Композит»

№ п/ п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	Работники, всего	чел.	863	911	-	-
2	Работники основного вида деятельности, в т.ч.:	чел.	793	828	-	-
3	- Рабочие	чел.	246	246	-	-
4	- Служащие, из них	чел.	547	582	-	-
5	Работники аппарата управления	чел.	536	569	-	-
6	Удельный вес затрат на административный аппарат		0,18	0,13	6	5
7	Коэффициент текучести		0,052	0,086	7	6
8	Среднегодовая выработка работника	тыс. руб./ чел.	5 305,04	2 794,78	8	6
9	Средний возраст основного персонала, в т.ч.:	лет	46	47	4	4
10	—Рабочих	лет	46	46	4	4
11	—Служащих	лет	47	48	4	4
Итого:					33	29

В 2018 году численность работников на предприятии увеличилась на 5,56%. Увеличение численности персонала во многом обусловлено высоким уровнем заработной платы (выше средней по Московской области, размер которой не превышает 50 тыс. руб.). В 2018 г. наблюдается незначительное повышение коэффициента текучести кадров, но данный показатель находится в допустимых значениях. Также заметно увеличение доли затрат на управленческий аппарат в общей себестоимости РП, что связано с увеличением численности АУП.

Следующие ресурсы – материальные. Результаты их оценки представлены в таблице 2.6.

Уровень материальных ресурсов в 2017 году был высоким, однако в 2018 году произошло его снижение до среднего уровня. Произошло резкое снижение оборачиваемости оборотных средств и увеличение длительности 1-го оборота почти в 3 раза. Замедление оборачиваемости оборотных средств, свидетельствует об увеличении потребности предприятия в оборотных средствах и сигнализирует об увеличении неэффективности использования активов: запасов, денежных средств, оборудования.

Таблица 2.6 – Оценка материальных ресурсов АО «Композит»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	Прибыль от реализации	тыс. руб.	451 615	224 942	8	4
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	об.	5,40	1,99	6	3
3	Продолжительность 1-го оборота оборотных средств	дн.	67	181	6	3
4	Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами		-0,92	-0,20	0	0
5	Удельный вес затрат на материалы		0,47	0,42	6	6
6	Коэффициент рентабельности совокупного капитала		0,080	0,034	5	3
7	Материалоотдача	руб./руб.	2,380	2,640	6	8
8	Материалоемкость	руб./руб.	0,42	0,38	6	8
9	Износ основных производственных фондов	%	24,65	27,80	5	4
10	Коэффициенты обновления ОПФ		0,37	0,10	7	3
11	Фондоотдача	руб./руб.	2,66	1,34	6	3
12	Рентабельность ОПФ	%	20,91	6,47	8	3
Итого:					69	48

Далее приведена оценка неосязаемых ресурсов. Главная сложность в проведении их оценки – получение точной количественной оценки, поскольку неосязаемые ресурсы есть величина нематериальная. Однако некоторым ресурсам можно дать количественную оценку.

Оценка технологических ресурсов представлена в таблице 2.7.

По результатам оценки можно сделать вывод, что технологические ресурсы предприятия в 2017 году находились на высоком уровне, но в 2018 году наблюдается их снижение до среднего уровня. Коэффициент обновления ОПФ в отчетном году снизился. Это важный показатель, поскольку для применения новых технологий требуется современное оборудование. Снижение уровня технологических ресурсов связано и с тем, что основная часть оборудования не только устарела физически, но и морально.

Таблица 2.7 – Оценка технологических ресурсов АО «Композит»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс. руб.	1 718 854	1 898 035	-	-
2	Износ основных производственных фондов	%	24,65	27,8	5	4
3	Коэффициенты обновления ОПФ		0,37	0,10	7	3
4	Коэффициенты выбытия ОПФ		0,004	0,003	8	8
5	Удельный вес применяемых современных технологий	%	81	83	8	8
6	Фондоотдача	руб./руб.	2,66	1,34	6	3
7	Рентабельность использования ОПФ	%	20,910	6,470	8	3
Итого:					42	29

Оценка инфраструктурных ресурсов АО «Композит» представлена в таблице 2.8. Из полученных результатов можно сделать вывод, что инфраструктурные ресурсы предприятия находятся на высоком уровне.

Основным показателем при оценке выступает показатель фондооснащённости, который показывает, какой величиной стоимости ОПФ располагает в процессе производства один работник. Не смотря на рост среднесписочной численности работников, из-за увеличения объемов ОПФ в 2018 году показатель фондооснащённости возрос.

Современное развитие предприятия во многом зависит от уровня управления производством. Рациональная организация производства всегда является одним из главных рычагов, используемых для повышения эффективности работы предприятия.

Таблица 2.8 – Оценка инфраструктурных ресурсов АО «Композит»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Балл	
			2017	2018	2017	2018
1	Фондооснащённость	тыс. руб./чел	1 991,72	2 083,46	7	7
2	Площадь территории предприятия	га	10,41	10,41	-	-
3	Коэффициент застройки промплощадки	%	92,16	92,82	9	9
4	Общая площадь предприятия, всего, из нее:	тыс. кв.м.	92,16	92,82	-	-
4.1.	- Площадь цехов (основное производство и вспомогательное) от всей площади	%	38,31	38,04	6	6
4.2.	- Площадь разных служб от всей площади	%	30,57	31,07	6	6
4.3.	- Лабораторно-производственные площади	%	6,98	6,93	7	7
5	Количество цехов и лабораторий на предприятии	шт.	24,00	24,00	-	-
6	Транспортные средства	тыс. руб.	13 102,00	13 102,00	-	-
7	Обеспеченность работников управленческого персонала компьютерными системами	тыс. руб./чел.	19,33	20,50	6	6
8	Затраты на топливо-энергетические услуги	тыс. руб.	57 618,96	63 323,39	4	5
9	Ремонт зданий сооружений, оборудования, охрана, спец. проверки, вывоз мусора, утилизация отходов, прочее	тыс. руб.	89 616,84	47 524,49	7	5
Итого:					52	51

Совершенствование организации производства и достижение на этой основе высоких экономических результатов – одна из главных задач предприятия. Поэтому оценка организационного потенциала

является одним из главных этапов при оценке экономического потенциала предприятия.

Расчеты осуществляется по таким составляющим, как капитал, труд, технологии, информация, энергетические ресурсы.

Таблица 2.9 – Оценка организационного потенциала

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение		Изм. (%)
			2017	2018	
1	Стоимость капитала	тыс. руб.	1 220 432,00	1 273 279,00	104,33
2	Стоимость труда	тыс. руб.	1 249 210,00	1 129 152,00	90,39
3	Стоимость энергетических ресурсов	тыс. руб.	57 618,96	63 323,39	109,90
4	Стоимость технологий	тыс. руб.	12 897,00	12 621,00	97,86
5	Стоимость информации	тыс. руб.	216,00	792,00	366,67
Итого:			2 540 373,96	2 479 167,39	

Как видно по результатам оценки, представленным в таблице 2.9, организационный потенциал находится на высоком уровне. Незначительное отклонение в 2018 году связано со снижением стоимости труда (в связи с уменьшением объемов выполняемых работ).

Далее оценка маркетинговых ресурсов. Поскольку они тесно взаимосвязаны с протекционистскими и имиджевыми ресурсами, то и их оценку необходимо проводить вместе.

Для этого следует построить матрицу SWOT-анализа (таблица 2.10).

Предприятие АО «Композит» имеет много сильных сторон. Все вместе они составляют имиджевые ресурсы предприятия. Эти преимущества позволяют организации выигрывать тендеры, заключать контракты на выполнение сложных и уникальных работ. Наличие современного оборудования, редких технологий, а также квалифицированных специалистов создают имидж предприятия.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ маркетинговых, имиджевых и протекционистских ресурсов

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>Новые технологии.</p> <p>Наличие уникального оборудования (Газостат).</p> <p>Наличие современного оборудования, позволяющее выполнять сложные работы.</p> <p>Наличие высококвалифицированных кадров.</p> <p>Низкая текучесть кадров.</p> <p>Репутация предприятия (производство с 1947г.).</p> <p>Грамотная политика управления качеством производства и работ.</p> <p>Наличие материальной базы для участия в тендерах.</p> <p>Наличие запатентованных изобретений и технологий. Наличие прав на товарный знак, «ноу-хау».</p> <p>Развитая инфраструктура предприятия.</p> <p>Большое количество цехов и лабораторий.</p> <p>Высокая заработная плата.</p> <p>Наработанная база поставщиков и заказчиков.</p>	<p>Неразвитая маркетинговая политика.</p> <p>Низкие затраты на рекламу.</p> <p>Большой износ оборудования.</p> <p>Наличие конкурентов.</p> <p>Дорогие материалы/образцы, увеличивающие себестоимость производства.</p> <p>Большая численность АУП.</p> <p>Неравномерные платежи по контрактам.</p> <p>Продолжительный срок заключения контрактов по линии минобороны.</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>В связи с политикой импортозамещения увеличение производства продукции и проведение НИР в рамках государственных оборонных заказов.</p> <p>При поддержке государства развитие новых технологий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.</p> <p>Источники финансирования в рамках поддержки отечественных производителей.</p> <p>Участие в международных выставках, поиск иностранных заказчиков.</p>	<p>Ухудшение политической обстановки с введением санкций против России.</p> <p>Запрет на ВЭД.</p> <p>Нестабильность курса валют – удорожание покупки оборудования.</p> <p>Развитие коррупции в сфере государственных закупок.</p> <p>Появление новых и усиление позиции конкурентов.</p> <p>Увеличение цен на материалы и комплектующие у поставщиков</p>

Возможности АО «Композит» образуют протекционистские ресурсы предприятия. Как видно, протекционистские ресурсы

зависят в большей степени от политики государства. Поскольку с введением санкций против России, и переходом страны на отечественное производство, объемы производства на предприятии увеличились (2017 год), то уровень протекционистских ресурсов можно считать выше среднего.

Сильные, слабые стороны, возможности и угрозы создают маркетинговые ресурсы предприятия. От того, насколько грамотно будет проведен анализ рынка, зависит выбранная стратегия дальнейшего развития предприятия. Неразвитая маркетинговая политика, а также низкие затраты на рекламу снижают уровень маркетинговых ресурсов до среднего уровня.

Таким образом, на основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что имиджевые и протекционистские ресурсы АО «Композит» находятся на уровне выше среднего. В то время как маркетинговые – на среднем уровне.

Оценка управленческих ресурсов осуществляется на основе доли расходов на административно-управленческий аппарат в общей структуре расходов предприятия.

Удельный вес затрат на административный аппарат на АО «Композит» в 2017г. составлял 0,112, а в 2018г. этот показатель увеличился до 0,148 (на 32,14%). Как правило, по отраслям доля управленческих расходов варьируется по общей численности АУП и по фонду оплаты труда. Однако на предприятии АО «Композит» данные показатели в условно-чистой продукции остаются стабильны — на уровне 18–19 %. При этом необходимо следить, чтобы их рост не превысил условно-нормативного порога, что может отрицательно сказаться в целом на производительности труда на предприятии. На основании всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что управленческие ресурсы АО «Композит» находятся на уровне выше среднего.

Оценка интеллектуальных ресурсов организации трудоемка. Для получения интегрального показателя необходимо провести следующие действия:

- ранжирование управленческих навыков;
- ранжирование профессиональных знаний;
- определение квалификации руководителя и результативности его труда.

Поскольку для такой оценки полученных данных недостаточно, оценку следует провести экспертным методом. Оценка

производилась в разрезе категорий административно управляющего и оперативно-производственного персонала и стажа работы на предприятии.

Как видно на рисунке 2.9, в категории служащих АУП преобладают работники (50%) со стажем более 20 лет. В категории специалисты примерно одинаковое соотношение работников со стажем более 20 лет (30,26%) и от 1 года до 3 лет (34,21%). В категории руководители преобладают работники (48,89%) со стажем старше 20 лет.

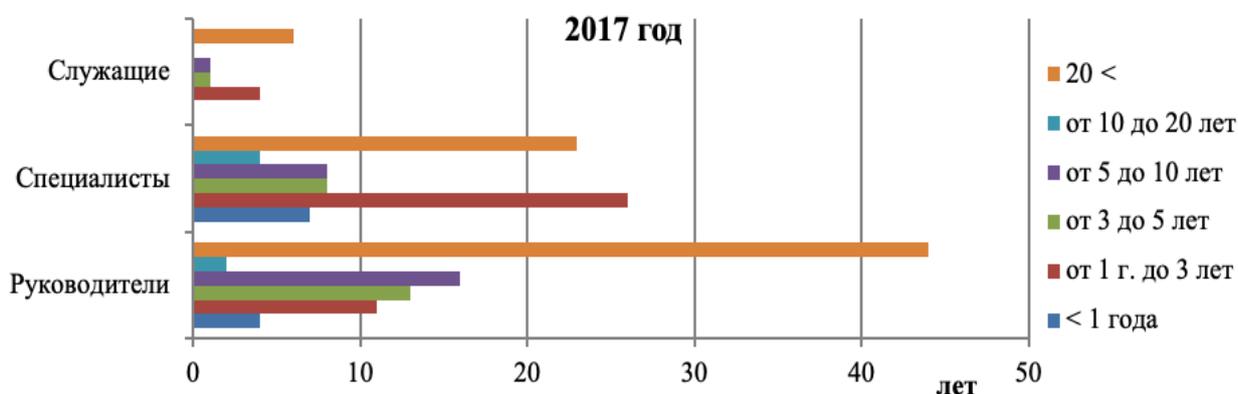


Рисунок 2.9 – Распределение АУП по стажу работы в 2017 году

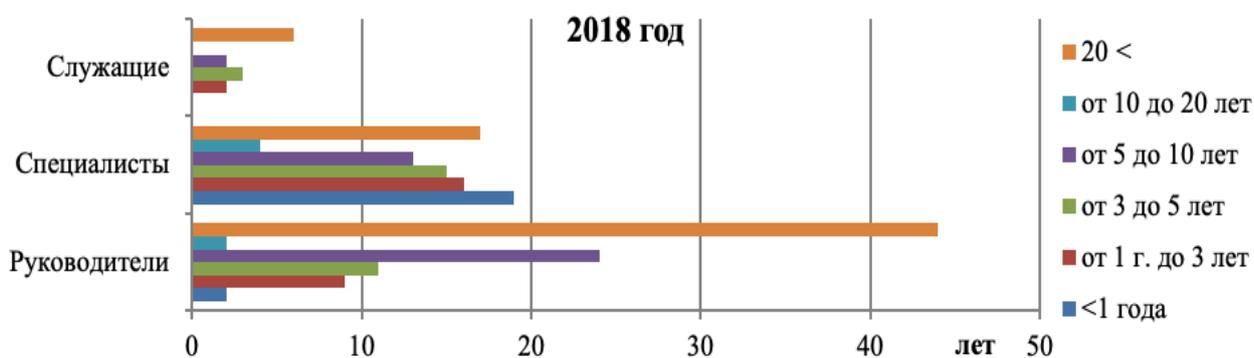


Рисунок 2.10 – Распределение АУП по стажу работы в 2018 году

На рисунке 2.10 отражены работники по стажу работы в 2018 году. В категории служащих АУП преобладают работники (46,15%) со стажем старше 20 лет. В категории специалисты ситуация немного изменилась по сравнению с 2017 г.: примерно одинаковое соотношение работников со стажем более 20 лет (20,24%) и до 1 года (22,62%). В категории руководители также преобладают работники (47,83%) со стажем старше 20 лет.

Такое соотношение работников в категории АУПа по стажу работы можно считать оптимальным. В категории руководители

увеличилась численность работников со стажем от 5 до 10 лет. Это говорит о постепенном обновлении кадров в данной категории.

Далее на рисунках представлена структура ОПП по стажу работы.

Как видно на рисунке 2.11, в категории рабочие ОПП в 2015 году преобладают работники (25,42%) со стажем от 1 до 3 лет. В категории специалисты также преобладает численность работников со стажем от 1 до 3 лет (34,94%). В категории руководители преобладают работники (50,66%) со стажем старше 20 лет.

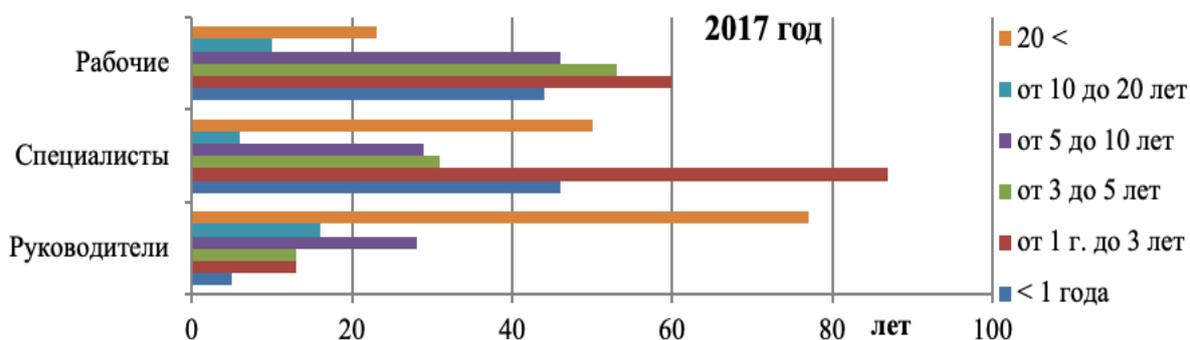


Рисунок 2.11 – Распределение ОПП по стажу работы в 2017 году

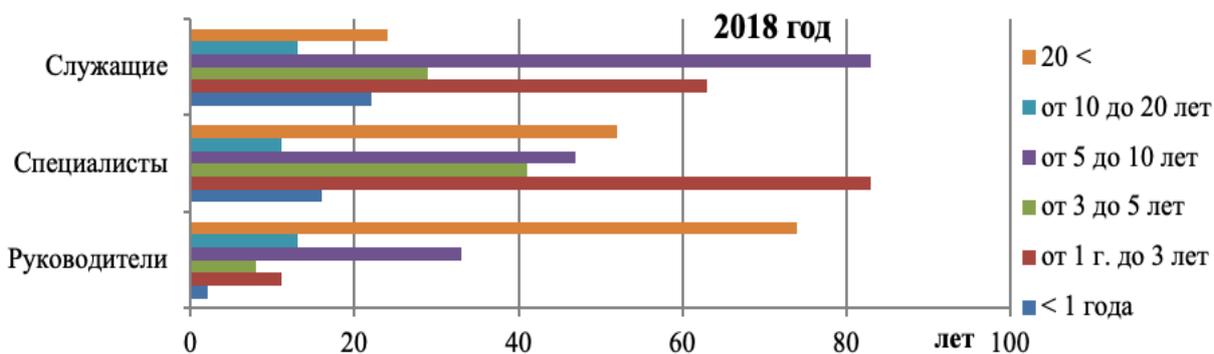


Рисунок 2.12 – Распределение ОПП по стажу работы в 2018 году

Из рисунка 2.12 видно, что в категории служащих ОПП в 2018 году увеличилась численность работников со стажем от 5 до 10 лет (35,47%). В категории специалисты преобладает численность работников со стажем от 1 до 3 лет (29,64%). В категории руководители преобладают работники (50,64%) со стажем старше 20 лет.

Данное соотношение показывает, что предприятие заинтересовано в обновлении кадров ОПП (в возрастном разрезе). Только в 2018 году было принято 26 работников в возрасте до 29 лет.

Интересно распределение сотрудников предприятия по образованию.

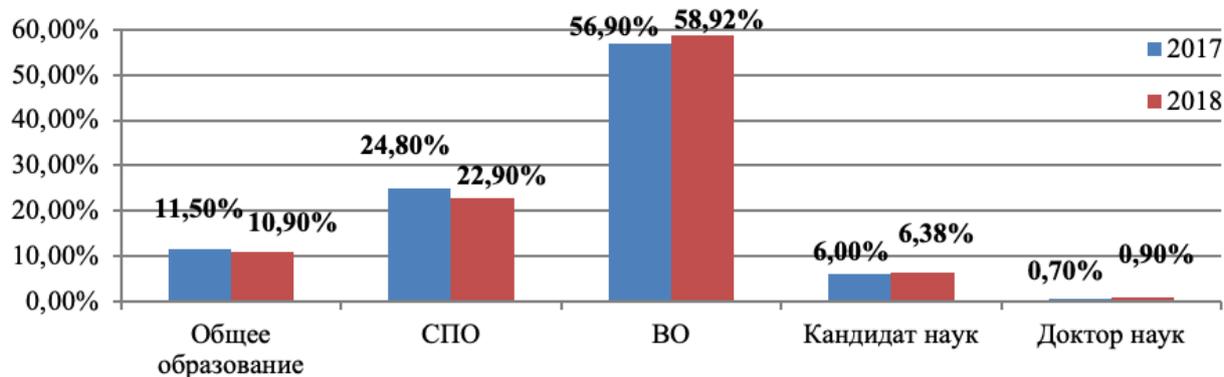


Рисунок 2.13 – Структура сотрудников АО «Композит» по образованию

Как видно на рисунке 2.13, в 2018 году около 60% работников предприятия имеют высшее образование, почти 6% – кандидаты наук, 0,9% от всей численности – доктора наук. Не каждое ведущее предприятие имеет такую научную базу. На основании этого можно сделать вывод, что уровень интеллектуальных ресурсов АО «Композит» находится на высоком уровне.

Для проведения оценки информационных, инновационных и временных ресурсов недостаточно данных.

На основе проведенной оценки экономического потенциала АО «Композит» следует составить многогранник динамики уровня ресурсов предприятия.

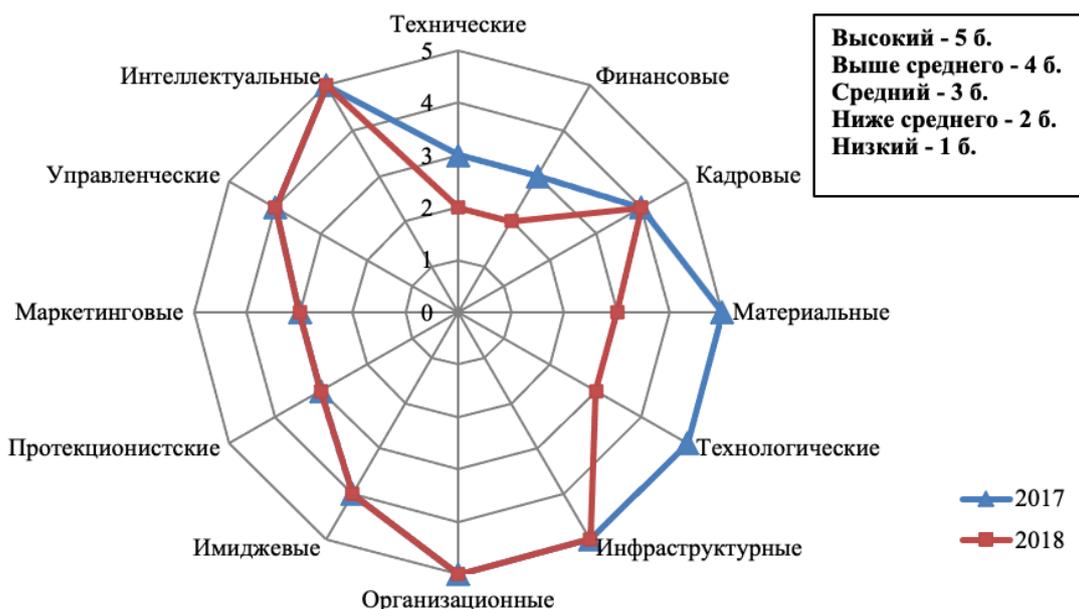


Рисунок 2.14 – Многогранник динамики уровня ресурсного комплекса АО «Композит»

Как видно на многограннике (см. рис. 2.14), в 2018 году большинство составляющих экономического потенциала предприятия находятся на среднем уровне или выше среднего, за исключением маркетинговых, технических, финансовых ресурсов (их уровень ниже среднего) и интеллектуальных, инфраструктурных, организационных (их уровень высокий). Также в 2018 году произошло снижение технических, финансовых, материальных и технологических ресурсов с высокого.

На основании проведенной оценки можно сделать вывод, что экономический потенциал предприятия АО «Композит» находится на среднем уровне, при этом необходимо проведение мероприятий по улучшению тех ресурсов, где произошло снижение (технологические, технические, финансовые, материальные), а также тех, что имеют средний уровень и ниже.

2.3 Оценка результативности и эффективности функционирования процессов СМК на АО «Композит»

Система менеджмента качества (СМК) – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для повышения конкурентоспособности организации на национальном и мировом рынках, определяет конкурентоспособность любой организации.

Организация СМК предполагает создание следующей структуры документации:

- Руководство по качеству;
- Политика и цели в области качества;
- Обязательные документированные процедуры;
- Регламенты процессов и процедур, рабочие инструкции;
- Записи по качеству.

Руководство по качеству является общим руководящим документом, где описано взаимодействие всех элементов системы качества. Политика и цели в области качества определяют направления движения, пути развития компании.

Регламенты процессов и процедур и рабочие инструкции нормативные документы, которыми сотрудники предприятия руководствуются в своей деятельности. Записи по качеству являются носителями информации, появляющейся в ходе деятельности организации, в них фиксируются все свершившиеся события.

Записи по качеству позволяют получить информацию о функционировании системы менеджмента качества и определить новые, более совершенные пути развития предприятия в области качества.

Таким образом, документация СМК отображает принципы организации и развития интегрированной системы менеджмента качества на предприятии [12, с. 426].

Система менеджмента качества предприятия АО «Композит» сертифицирована в системе добровольной сертификации «Федеральная система сертификации космической техники» (ФССКТ) на соответствие требованиям ГОСТ ISO 9001-2011, Положений РК-98 (РК-98-КТ), РК-11 (РК-11-КТ), ГОСТ Р ЕН 9100-2011, ГОСТ СРПП ВТ, включая ГОСТ РВ 0015-002-2012 и ОСТ 134-1028-2012 с изм. 1.

Федеральной системой сертификации космической техники (Зарегистрирована Госстандартом России в Госреестре № РОСС RU 0001.01 КТ00 от 22 июня 1995 г.) АО «Композит» выдан 03.12.2018г. Сертификат удостоверяющий, что Система менеджмента качества АО «Композит» функционирующая при разработке, производстве и поставке материалов, полуфабрикатов и изделий из них для продукции по классам ЕКПС 1471, 1472, 1473, 1821, 1830, 2840, 2895, и проведении космической деятельности в части создания и производства новых материалов, полуфабрикатов и изделий из них для ракетно-космической техники, соответствует требованиям Положений РК-98, РК-98-КТ, РК-11, РК-11-КТ, ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ЕН 9100-2011, дополнительным требованиям ГОСТ РВ 0015-002-2012, ОСТ 134-1028-2012 с изм. 1. Данный сертификат действителен до 03.12.2021г.

Служба качества является подразделением АО «Композит» по управлению качеством всех видов ракетно-космической, военной, специальной, двойного назначения и гражданской продукции, выпускаемой организацией, на всех стадиях ЖЦП в соответствии с областью деятельности организации, а также по обеспечению функционирования и улучшения системы менеджмента качества организации.

Главной целью деятельности предприятия в области качества является удовлетворение потребностей предприятия РКО в материалах, обладающих характеристиками, необходимыми для

обеспечения надежного выполнения целевых задач выпускаемыми и перспективными изделиями ракетно-космической техники.

Организационно-функциональная схема службы качества АО «Композит» представлена на рисунке 2.15. Служба качества подчиняется непосредственно генеральному директору АО «Композит». Руководителем Службы является заместитель генерального директора по качеству.

В Службу качества включены два отдела:

- отдел менеджмента качества;
- отдел технического контроля.

Цель работы отдела менеджмента качества – внедрение, поддержание функционирования и постоянное улучшение СМК на основе требований международных, национальных и отраслевых нормативных документов в области менеджмента качества с использованием передового опыта отечественных и зарубежных организаций.

Целями работы ОТК являются:

- предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям НТД;
- обеспечение потребителям продукции уверенности в гарантированном качестве продукции;
- предотвращение потерь от несоответствующей продукции.

Координация действий по менеджменту качества в рамках служб и структурных подразделений в СМК предприятия осуществляется уполномоченными по качеству, уполномоченными по техническому контролю, назначаемые распоряжениями руководителей структурных подразделений.

На предприятии АО «Композит» ежегодно разрабатывается Программа поддержания и улучшения СМК, охватывающая все подразделения Общества. Программа утверждается генеральным директором и согласовывается с военным представительством Министерства обороны Российской Федерации № 1382 (далее ВП МО).

В состав Программы включаются мероприятия по устранению недостатков, выявляемых внешними и внутренними проверками СМК, а также предложения ВП МО по улучшению СМК. Выполнение мероприятий контролируется, отчетность руководителей ответственных подразделений-исполнителей заслушивается на оперативных совещаниях руководства и совещаниях «День качества».

Условные обозначения:

— - Административные (линейные) связи
 - - - - - Функциональные связи
 (толщина линии соответствует степени взаимодействия при осуществлении функций, закрепленных за Службой качества)

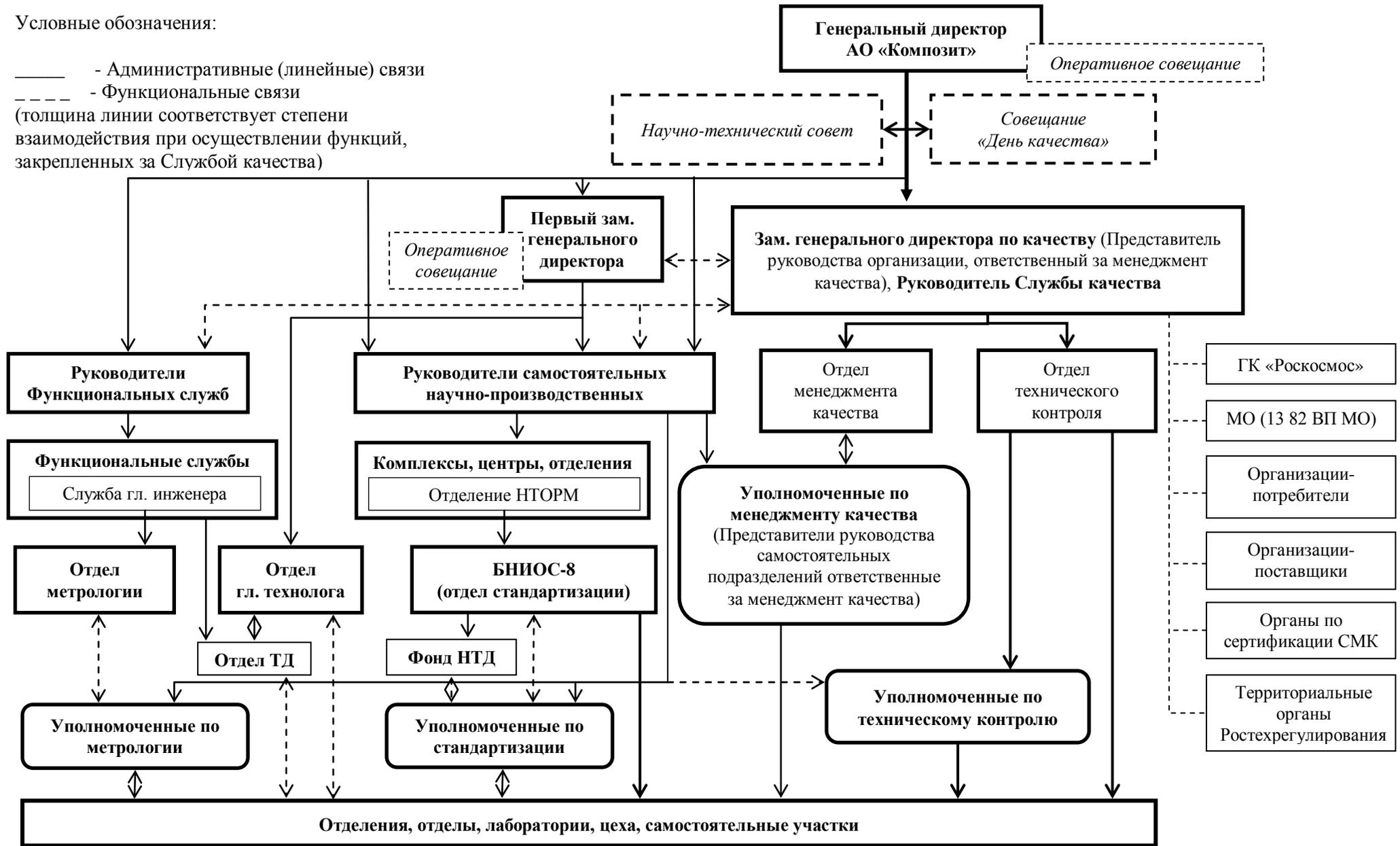


Рисунок 2.15 – Организационно-функциональная схема службы качества АО «Композит»

В АО «Композит» используются компьютерно-информационные технологии для математического моделирования технологических процессов, процессов воздействия факторов космического пространства на материалы, используемые в ракетно-космической технике, компьютерное проектирование изделий и технологических процессов производства, в том числе с использованием 3D-моделирования, и последующей подготовки программ для станков с ЧПУ. Для контроля качества разрабатываемой и изготавливаемой продукции применяются современные средства измерений и контроля с программным обеспечением.

С применением компьютерной техники осуществляется разработка всех видов документации организации, включая отчетную научно-техническую документацию и документы СМК. Предприятие имеет современные средства связи, позволяющие осуществлять поиск необходимой информации для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее НИОКР) и развития СМК.

В АО «Композит» на постоянной основе осуществляются работы по обеспечению защиты информации в процессе выполнения НИОКР и производства продукции, осуществления других видов деятельности, связанных с использованием сведений различных категорий.

Политика в области качества АО «Композит» определяет главную цель организации в области качества как безусловное выполнение требований потребителей (заказчиков), а также основные направления деятельности по её достижению, реализуемые на плановой основе.

Политика в области качества оформляется отдельным документом. Соответствие Политики в области качества текущим целям организации оценивается генеральным директором при ежегодном анализе СМК, при необходимости Политика актуализируется (актуальная редакция от 10.11.2015 г.).

В составе плановых (программных) документов АО «Композит» разрабатываются:

- План по техническому перевооружению;

- План ремонта инженерных сетей, коммуникаций и оборудования;
- Программа поддержания и улучшения СМК;
- Программа внутренних проверок СМК;
- План по контролю технологической дисциплины;
- График метрологического надзора;
- План комплексного обследования подразделений предприятия по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии;
- План работ по стандартизации;
- План работы совещания «День качества»;
- График поверки (калибровки) средств измерений и контроля;
- График аттестации испытательного оборудования;
- Планы по качеству (по видам выполняемых работ и выпускаемой продукции);
- Планы изготовления и контроля (по видам выполняемых работ и выпускаемой продукции);
- Планы корректирующих действий по результатам внутренних и внешних проверок СМК.

Мероприятия, включаемые в плановые (программные документы) АО «Композит», направлены на обеспечение качества выполнения НИОКР и поставляемой продукции по заключенным контрактам (договорам), в том числе продукции военного назначения.

В ГОСТ Р ИСО 9001-2015 одним из основных инструментов совершенствования деятельности компании в области качества является измерение результативности действующей системы менеджмента качества [27].

В качестве оценки результативности СМК на предприятия, можно выбрать один из основных процессов, отражающих состояние и эффективность деятельности предприятия, - производство продукции.

Примерный перечень критериев для оценки результативности СМК на предприятии АО «Композит» по процессу «Производство продукции» представлен в таблице 2.11.

**Таблица 2.11 – Критерии качества процесса
«Производство продукции»**

№ п/п	Критерий (X)	Описание критерия
1	Выполнение требований НД СМК	Наличие технической документации при производстве данной продукции
2	Ведение рабочих журналов производства	Заполнение рабочих журналов на протяжении всего процесса производства продукции
3	Соответствие продукции заявленным характеристикам	Соответствие готовой продукции характеристикам, заявленным заказчиком (спецификации, техническом задании) и указанным в паспорте/сертификате на продукцию
4	Выполнение корректирующих (предупреждающих) действий по результатам предыдущей оценки	Исправление замечаний, выявленных в ходе предыдущих оценок
5	Производство продукции в установленные сроки согласно поданным заявкам	Изготовление продукции в срок, указанный в спецификации / календарном плане / техническом задании
6	Количество рекламаций по несоответствующей продукции	Количество поданных рекламаций по несоответствующей продукции по вине Исполнителя (рекламации, связанные с неправильной транспортировкой, хранением на складе у Заказчика не рассматриваются)
7	Проведение входного контроля закупаемых материалов	Проверка проведения входного контроля закупаемого сырья, материалов и полуфабрикатов, необходимых для изготовления данного вида продукции на соответствие технической документации
8	Проведение выходного контроля готовой продукции	Проверка качества готовой продукции на соответствие ТП, ТУ
9	% брака готовой продукции	Количество бракованной продукции в процессе производства продукции

Для того чтобы определить важность критерия и его значимость, необходимо провести ранжирование критериев.

В таблице 2.12 проведена оценка значимости критериев методом экспертных оценок по шкале от 1 до 9 баллов, где 9 – наиболее важный критерий. В качестве экспертов выступали сотрудники службы качества (5 человек).

Таблица 2.12 – Оценка значимости критериев

Исследователи j (m=5)	Критерии ai (κ=9)								
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
1	5	4	9	1	8	2	7	6	3
2	3	5	9	1	6	2	8	7	4
3	4	6	8	3	9	1	7	5	2
4	7	6	9	2	8	3	5	4	1
5	7	5	8	3	9	2	6	4	1
$\sum_1^m a_{ij}$	26	26	43	10	40	10	33	26	11
Δ_i	1,00	1,00	18,00	-15,00	15,00	15,00	8,00	1,00	14,00
$(\Delta_i)*2$	1,00	1,00	324,00	225,00	225,00	225,00	64,00	1,00	196,00

Полученные данные позволяют построить среднюю априорную диаграмму рангов, но предварительно необходимо оценить степень согласованности мнений всех исследователей с помощью коэффициента конкордации w .

С помощью коэффициента конкордации (W) оценивается степень согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации может изменяться от 0 до 1. Если он существенно отличается от нуля ($W > 0.5$), то можно считать, что между мнениями экспертов имеется определенное согласие.

По произведенным расчетам $W = 0,84$, что подтверждает гипотезу о наличии согласия исследователей.

Исходя из данных рисунка 18 наиболее значимыми критериями являются 1, 2, 3, 5, 7 и 8:

- Выполнение требований НД СМК.
- Ведение рабочих журналов производства.
- Соответствие продукции заявленным характеристикам.
- Производство продукции в установленные сроки согласно поданным заявкам.
- Проведение входного контроля закупаемых материалов.
- Проведение выходного контроля готовой продукции.

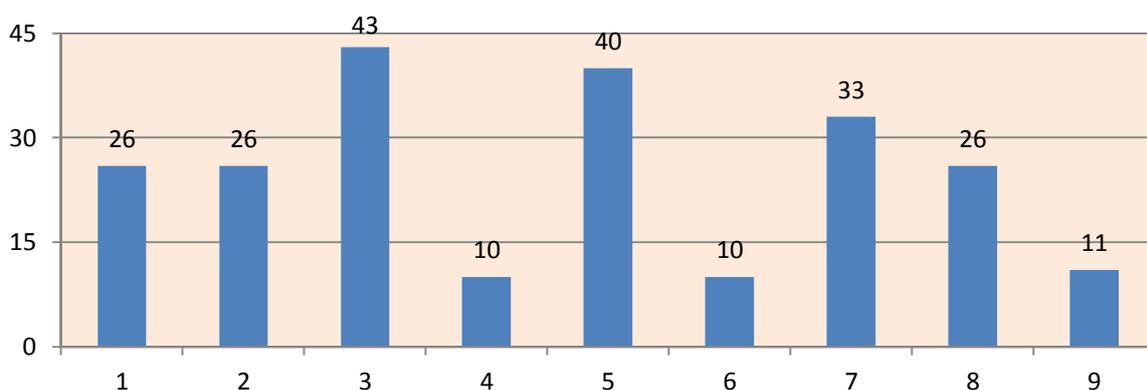


Рисунок 2.13 – Диаграмма суммы рангов критериев

Таблица 2.14 – Результаты экспертной оценки процесса «Производства продукции»

Эксперт (m=10)	Критерии a_i (k=6)					
	Выполнение требований НД СМК	Ведение рабочих журналов производства	Соответствие продукции заявленным характеристика	Производство продукции в установленные сроки согласно поданным документам	Проведение входного контроля закупаемых материалов	Проведение выходного контроля готовой продукции
1	4	4	5	5	5	5
2	3	4	4	5	5	5
3	3	3	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5
5	3	5	4	5	5	5
6	3	4	4	5	4	5
7	4	3	5	5	5	5
8	3	4	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4	5
10	4	3	5	5	5	5
сумма	35	38	46	50	47	50
ср. значение	0,70	0,76	0,92	1,00	0,94	1,00

Провести оценку по данным критериям и получить количественную оценку по всем критериям не получается возможным, поэтому необходимо прибегнуть к качественным

описаниям, например, таким как: выполняется – не выполняется, есть – нет и т.д. Чаще всего для осуществления оценки используется метод экспертных оценок.

В качестве оценки был выбран процесс производства труб из боралюминия АМг6-В. Данная продукция используется в спутниках «Фрегат». Производство и поставка данной продукции осуществляется под контролем качества ВП МО.

Для выявления фактического значения критерия был применен экспертный метод. В качестве экспертов выступали сотрудники АО «Композит», комплекса «Металлические материалы», отдел 0140 и цех 0141 (5 ИТР и 5 рабочих), по шкале от 0 до 5, где 5 – полное соответствие выполнению, 0 – не выполняется. Результаты оценки приведены в таблице 2.14.

Как видно по итогам оценки, 2 критерия из 6 полностью удовлетворяют результатам оценки, не требуют разработки каких-либо действий (производство продукции в установленные сроки согласно поданным заявкам и проведение выходного контроля готовой продукции) (см. рис. 2.14).

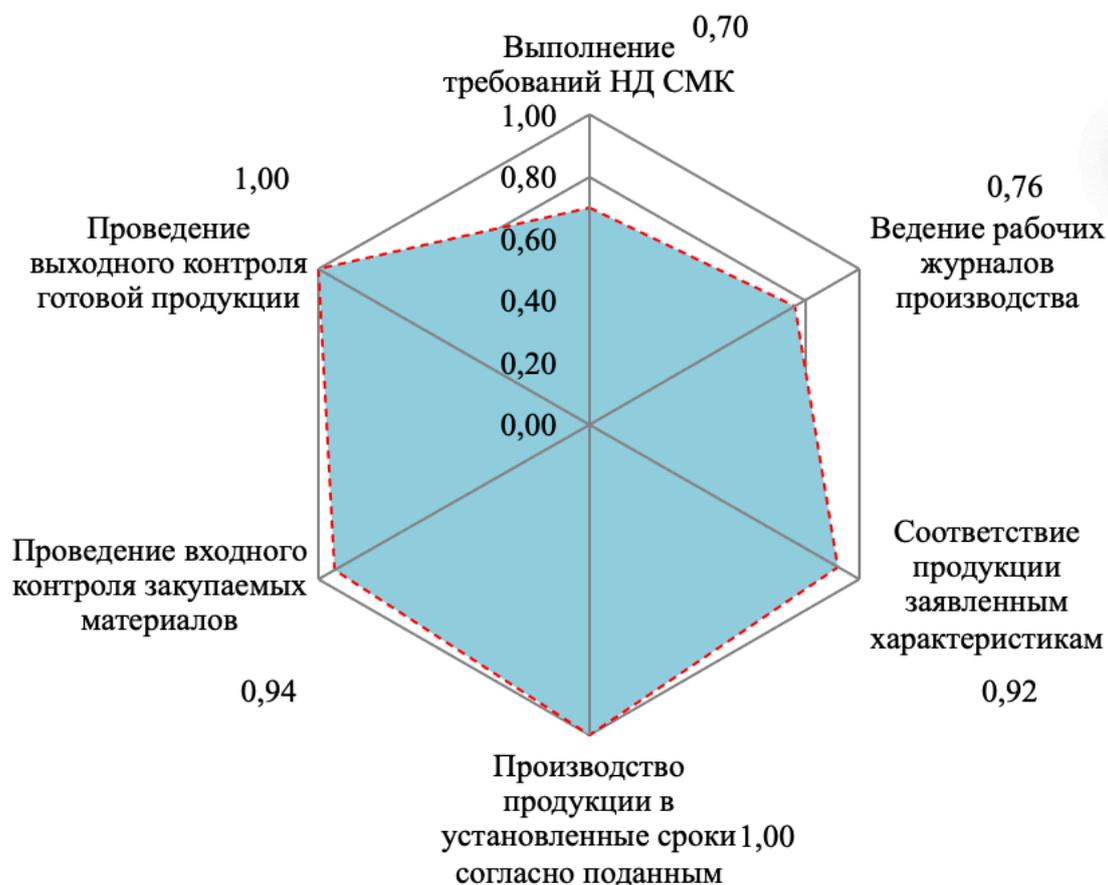


Рисунок 2.17 – Диаграмма результатов экспертной оценки процесса «Производство продукции»

Оценка по критериям проведение входного контроля закупаемых материалов и соответствие продукции заявленным характеристикам показывает о необходимости разработки предупреждающих действий, а по показателям ведения рабочих журналов производства и выполнения требований НД СМК – требуется уже введение корректирующих действий.

Стоит отметить, что для оценки результативности всей СМК предприятия необходимо оценить все процессы по предприятию в целом, затрагивая при этом как производственные участки, так и область административно-управляющего персонала, по итогам оценки результативности СМК только по одному процессу можно отметить, что система менеджмента качества предприятия АО «Композит» функционирует результативно. Отклонения в работе в процессе работы поддаются корректировке и предупреждающим действиям.

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Моделирование экономической стратегии развития предприятия

Проведенный в предыдущей главе анализ финансово-экономического положения и эффективности функционирования АО «Композит», стратегии которого идентифицируются как стратегия инновационного лидерства и стратегия инновационного роста имитационного типа, приводит к выводу, что сохранение конкурентной позиции АО «Композит» и успешная реализация генеральной стратегии требуют изменения акцентов в ее структуре в сторону инновационных стратегий. В первую очередь, в условиях существующих финансовых ограничений, идет речь о потенциале формирования сбалансированного управления предприятием и внедрения финансовой стратегии на основе сбалансированной системы показателей (далее – ССП).

Формализация финансовой стратегии требует ее обязательной декомпозиции на уровне предприятия с учетом ключевых бизнес-процессов и интересов всех групп экономико-управленческого влияния.

Экспертным методом установлено, что для АО «Композит» ключевыми процессами, позволяющими реализовывать определенную стратегию и обеспечивающими эффективное функционирование цепочки создания стоимости предприятия, являются процессы в сфере снабжения, производства и сбыта.

Формулировка стратегических проекций ССП и соответствующих показателей позволила определить такие важные для предприятия группы экономико-управленческого влияния: владельцы/менеджмент, инвесторы, потребители, работники, поставщики [44, с. 84].

В соответствии с этим АО «Композит» должен реализовывать определенную стратегию в пределах 5-ти стратегических проекций: финансы-инвесторы, снабжение, производство, сбыт, системы персонала.

В таблице 3.1 представлена декомпозиция стратегических целей предприятия по определенным проекциям.

Таблица 3.1 – Стратегические перспективы и цели АО «Композит»

Стратегическая перспектива		Стратегические цели (стратегические темы)	Ключевые факторы успеха (функциональные цели)
1		2	3
Финансы-инвесторы		Стоимостно-ориентированное предприятие	Эффективное стратегическое управление
			Расширение масштабов бизнеса
			Эффективная операционная деятельность
			Ликвидность и платежеспособность
			Финансовая устойчивость
			Эффективное управление рисками
Бизнес-процессы	Снабжение	Эффективное управление запасами	Высокое качество логистических процессов
			Высокая надежность снабжения
	Производство	Обеспечение конкурентных преимуществ	Ритмичность производства
			Полное использование производственных мощностей
			Операционное совершенство
			Эффективное использование производственных фондов
			Соответствие продукции мировым стандартам качества
			Увеличение добавленной стоимости
			Экономия расходов на сырье, материалы, энергетику, основное производство, логистику
			Модернизация оборудования и обновление технологий
		Обеспечение конкурентных преимуществ (продолжение)	Эффективное использование ТМЗ

Стратегическая перспектива		Стратегические цели (стратегические темы)	Ключевые факторы успеха (функциональные цели)
1		2	3
	Сбыт	Клиенто-ориентированное предприятие	Развитие и оптимизация портфеля продуктов и услуг Развитая клиентская база Поддержка имиджа предприятия как новатора
Персонал-системы		Стратегически ориентированная организация	Адекватная требованиям инновационного развития корпоративная культура Высококвалифицированный и мотивированный персонал Эффективный кадровый менеджмент IT-поддержка эффективного управления бизнесом Развитие бизнеса по стандартам мирового менеджмента

Сформирована стратегическая карта предприятия, демонстрирующая причинно-следственную связь стратегических целей и ССП, сбалансированных в единую систему управления предприятием.

На уровне перспективы «персонал-системы» квалифицированные, мотивированные и соединенные общим видением сотрудники АО «Композит», используя развитую инфраструктуру, обеспечивают рост производительности труда и высокую эффективность бизнес-процессов.

Настроенные бизнес-процессы (перспективы: «снабжение» – «производство» – «сбыт») обеспечивают эффективное управление запасами АО «Композит», рост конкурентных преимуществ и превращают предприятие в клиентоориентированное.

Сформирована управленческая панель предприятия в формате шаблона ССП по стабилизационной модели (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Сбалансированная система показателей АО «Композит»

Цели	Показатели	Измерение показателей	Инициативы	Собственники
1	2	3	4	5
ФИНАНСЫ-ИНВЕСТОРЫ				
1. Стратегическое совершенство	ЕВИТДА, тыс. руб. ЕВИТДА margin, %	Величина/Темпы роста, %	Разработка и внедрение стартового проекта управления на основе ССП	Председатель Правления - генеральный директор
2. Большая динамичная компания	Объем реализованной продукции, тыс. руб.	Величина / Темпы роста, %	Освоение новых видов продукции с ориентацией на высокомаржинальную продукцию	Директор по экономике и финансам Коммерческий директор
3. Стабилизация финансово-экономической ситуации	Чистая прибыль/убыток, тыс. руб.	Величина/Темпы роста, %	Разработка и внедрение стартового проекта, проекта управления на основе ССП	Топ-менеджмент
4. Повышение ликвидности и платежеспособности	Коэффициент покрытия	Соответствие нормативному значению; прирост	Разработка и реализация мероприятий относительно оптимизации структуры и источников финансирования	Заместитель генерального директора по экономической безопасности
5. Повышение финансовой устойчивости	Коэффициент автономии (финансовой независимости)	Соответствие нормативному значению; прирост,	Разработка программы финансово-экономической стабилизации	Заместитель генерального директора по экономической безопасности
6. Увеличение рентабельности активов	Рентабельность активов, %	Соответствие уровню основных конкурентов; прирост	Реализация программы внедрения передовой технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	Председатель Правления - генеральный директор

1	2	3	4	5
СНАБЖЕНИЕ				
I. Оптимизация поставок материальных ресурсов	Часть заказов, не отгруженных предприятием своевременно в результате отсутствия сырья, %	Отклонение от 0 уровня	Разработка и внедрение логистической политики, в т.ч. системы управления цепочками снабжений	Коммерческий директор
2. Налаживание долгосрочных отношений с поставщиками	Часть поставок сырья на условиях долгосрочных контрактов, %	Отклонение от 100% уровня; прирост	Разработка и внедрение методики оценки поставщика	Главный инженер
ПРОИЗВОДСТВО				
1. Увеличение объемов производства	Объем продукции в натуральном и стоимостном выражении по видам продукции (в т.ч. в сравнимых ценах), тыс. руб.	Величина/ Темпы роста, %	Разработка программы увеличения объемов производства, повышения технического уровня и качества продукции	Заместитель генерального директора по качеству. Руководители цехов
2. Полное использование производственных мощностей	Коэффициент использования мощностей, %	Соответствие заданию; прирост	Разработка программы повышения квалификации. Разработка и внедрение логистической политики. Реализация программы внедрения передовой технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	Председатель Правления - генеральный директор. Директор по экономике и финансам
3. Достижения операционного совершенства	Степень выполнения планов производства, отгрузки и реализации продукции, %	Отклонение плановых показателей от фактических, п.п.	Интеграция ССП и системы бюджетирования	Директор по экономике и финансам Заместитель генерального директора по экономической безопасности Коммерческий директор

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
4. Повышение эффективности процесса производства	Рентабельность производства, %	Прирост	Разработка и внедрение программы повышения операционной эффективности	Директор по экономике и финансам
5. Лидер по качеству	Уровень нехватки, %	Отклонение от 0 уровня, п.п.	Разработка программы увеличения объемов производства, повышения технического уровня и качества продукции	Заместитель генерального директора по качеству
6. Увеличение добавленной стоимости в бизнесе	Рентабельность продукции, %	Прирост	Разработка и реализация плана организационно-технических мероприятий по обеспечению выполнения договорных обязательств, повышению качества продукции, производительности труда, экономии материальных и энергетических ресурсов	Директор по экономике и финансам
7. Лидер по расходам	Расходы на 1 руб. продукции, руб.	Абсолютное значение, руб. Темпы изменения, %	Разработка программы экономии расходов	1-й заместитель генерального директора
8. Соответствие материально-технической базы целевой продаже стратегических продуктов	Коэффициент износа основных производственных фондов, %	Темпы изменения, п.п.	Разработка программы внедрения передовых технологий, механизации и автоматизации	Главный инженер

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
9.Повышение эффективности использования запасов и управления материальными ресурсами	Коэффициент оборотности оборотных средств, %	Прирост.	Разработка и внедрение системы управления расходами в логистике	Директор по экономике и финансам Заместитель генерального директора по экономической безопасности Коммерческий директор
СБЫТ				
1. Стабильность позиции на рынке	% рынка	Темпы роста	Разработка KPI и системы сбалансированной мотивации работников отдела маркетинга	Коммерческий директор
2. Расширение клиентской базы за счет освоения новых рынков	Темпы роста объемов экспорта, %	Прирост	Разработка маркетинговой программы продвижения на новые рынки	Коммерческий директор
3. Понимание потребностей стратегических клиентов	Доля стратегических видов продукции, % Выполнение программы освоения новых видов продукции, %	Прирост План/факт	Разработка и внедрение системы управления ассортиментом продукции	Председатель Правления - генеральный директор. Директор по экономике и финансам. Главный инженер Коммерческий директор 1-й заместитель генерального
СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА				
1. Поддержка и развитие корпоративной культуры стратегически ориентированной организации	Индекс стратегической осведомленности работников	Прирост	Разработка и реализация программы информирования относительно целевой корпоративной культуры	Топ- менеджмент

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
2.Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	Соответствие уровню основных конкурентов/среднеотраслевому; темпы роста	Разработка и внедрение мотивации персонала на основе ССП	Председатель Правления - генеральный директор Директор по кадрам, режиму и безопасности
3. Повышение эффективности управления персоналом	Выработка товарной продукции на одного работника	Темпы роста, %	Разработка программы повышения квалификации	Председатель Правления - генеральный директор Директор по экономике и финансам Главный инженер Директор по кадрам, режиму и безопасности
4.Обеспечить ИТ - поддержку эффективного управления бизнесом	Уровень удовлетворенности потребителей ИТ-системой	Прирост	Усовершенствование автоматизированной системы управления предприятием «ИС - Предприятие»	Главный инженер. Заместитель генерального директора по экономической безопасности Руководитель отдела АСУ
5.Усовершенствование системы управления предприятием	Степень реализации проектов по усовершенствованию системы управления, %	Задержка реализации проекта, мес.	Разработка и внедрение Проекта подготовки системы реализации стратегии на основе ССП	Председатель Правления - генеральный директор

Управленческая панель предприятия имеет классическую структуру, то есть: показывает взаимосвязности целей и соответствующих CSFs показателей и их целевых значений; стратегических инициатив.

Дополнительным компонентом определены собственники стратегических инициатив по результатам структуризации ССП и формирования паспортов КРІ.

Стабильность позиции предприятия, его новаторский имидж и реализация перспектив выхода на новые рынки служат залогом достижения финансовых целей.

Финансово-экономическая стабилизация и оптимизация платежеспособности обеспечивают повышение рентабельности, платежеспособность и финансовую устойчивость. Рост на этой основе рыночной стоимости демонстрирует совершенство корпоративного управления, открывает широкие возможности повышения инвестиционной привлекательности и стабильного развития [27, с. 436]. Следовательно, достигается баланс экономических интересов всех групп экономико-управленческого влияния, согласование их функциональных целей, подчинение последних достижению стратегии АО «Композит».

Проверка показателей на соответствие требованиям по стартовым критериям позволила сформировать перечень 45 показателей, наиболее адаптированных к специфике анализируемого предприятия АО «Композит» для проверки на соответствие основным критериям по методике е-скоринга.

В результате сегментации ССП и декомпозиции стратегии на основе сочетания арифметического и процессного методов разработаны управленческие панели КРІ для высшего менеджмента АО «Композит» (см. рис. 3.1).

На этом уровне управления предприятием сбалансированность управления стратегией обеспечивается сбалансированностью КРІ по критериям: стратегической направленности и эффективности, функциональности и межфункциональности показателей.

Так, КРІ – «бюджет подразделения», как составляющая КРІ – «бюджет АО «Композит»» управленческих панелей высшего менеджмента, арифметически входит в показатель – «чистая прибыль» на уровне панели показателей генерального директора предприятия.



Рисунок 3.1 – Управленческие панели показателей для высшего менеджмента АО «Композит»

Директор по экономическим вопросам АО «Композит» управляет финансовой стратегией с помощью специфических показателей – «своевременность предоставления отчетности» и «точность налогового планирования». Последний показатель измеряет эффективность управления налогами.

Следовательно, он декомпозирует (уточняет) на уровне заместителя по экономическим вопросам показатели – «ЕБИТДА / ЕБИТДА margin», входящие в управленческую панель директора предприятия и измеряющие операционную эффективность, и качество стратегического управления. Периодический мониторинг «степени стратегической осведомленности работников» (*Ico*) по всем звеньями топ-менеджмента обеспечивает управление процессом эффективного интегрирования ССП в практику АО «Композит».

Относительно межфункциональности показателей, например, КРІ – «Выполнение программы освоения новых видов продукции» управленческих панелей топ-менеджмента направляет усилие главного инженера на разработку продуктовых инноваций. Это обеспечивается соответствующими производственными мощностями, экспертной проработкой в запланированный срок на уровне показателей и стратегических инициатив первого заместителя генерального директора.

Результатом становится амортизация возможных функциональных конфликтов в процессе управления стратегией предприятия [38, с. 217].

В отличие от уровня предприятия, составление стратегических карт и управленческих панелей показателей для подразделений АО «Композит» и сотрудников предусматривает сочетание каскадирования и декомпозиции как обязательного инструмента управления стратегией стратегически ориентированной организации, когда стратегическая ответственность распределяется согласно стратегическим заданиям, а не обязанностям – функциям.

Так, в условиях снижения внутреннего спроса, реализация финансовой стратегии требует ориентации усилий отдела маркетинга, производственных подразделений АО «Композит» на модернизацию оборудования и внедрение новых технологий с целью повышения конкурентных преимуществ продукции и выхода на новые рынки.

Построение стратегической карты Института новых металлургических технологий АО «Композит» и отдела маркетинга АО «Композит» (см. рис. 3.2) исходит из учёта их ведущей роли в реализации этой стратегической цели.

Стратегические цели

Финансы	Производство
Увеличение рентабельности продаж	Максимальная загрузка производственных мощностей при условиях оптимальной прибыльности
Повышение оборотности дебиторской задолженности	
Клиенты	Маркетинг
Предотвращение внутренней и внешней монополии	ФОРМИРОВАНИЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
Персонал - системы	
Повышение профессиональной компетентности	

CSFs

Финансы	Производство
Увеличение объема продаж	Внедрение прибыльных технологических инноваций
Оптимальная оптовая цена	Соответствие ассортимента и качества продукции требованиям потребителей
Уменьшение дебиторской задолженности	
Клиенты	Маркетинг
Формирование долгосрочных договорных отношений	Качество маркетингового планирования
Оптимизация базы поставщиков	Управление товарной матрицей
Расширение рынков сбыта	Эффективная ценовая политика
Персонал - системы	
Автоматизация информационной системы	
Мотивация персонала	

KPI (курсивом выделены нефинансовые показатели)

Финансы	Производство
Бюджет подразделения	<i>Выполнение плана внедрения прогрессивных технологий</i>
Рентабельность продаж	
Оборотность дебиторской задолженности	<i>Количество претензий по качеству</i>
Клиенты	Маркетинг
<i>Выполнение заказов (количество и срок)</i>	<i>Соотношение фактического и прогнозируемого объема продаж</i>
<i>Часть заказов, не отгруженных предприятием своевременно в результате отсутствия сырья, %</i>	<i>Количество маркетинговых мероприятий</i>
<i>Доля рынка</i>	<i>Отклонение оптовой цены от цен конкурентов</i>
Персонал - системы	
<i>Количество пользователей автоматизированной базой данных</i>	
<i>Средний стаж работы на предприятии</i>	

Рисунок 3.2 – Стратегическая карта отдела маркетинга АО «Композит»

Сравнение стратегических карт предприятия, отдела маркетинга и Института новых металлургических технологий показывает, что аспекты стратегического управления предприятием на разных его уровнях будут отличаться в зависимости от масштаба и функциональной роли бизнес-единицы. Стратегическая цель увеличения стоимости бизнеса на уровне предприятия декомпозируется в шесть функциональных целей, далее каскадируется на уровень производственной бизнес-единицы (Института новых металлургических технологий), фокусируясь в конкретную стратегическую цель повышения прибыльности продукции.

В географии поставок растущими темпами увеличивается объем продажи в страны дальнего зарубежья. Соответственно, определен перечень КРІ Института новых металлургических технологий, оказывающего наиболее значительное влияние на реализацию стратегии предприятия и соответствующие инициативы (см. табл. 3.3).

Каскадирование финансовой стратегии АО «Композит» на уровень отдела маркетинга сопровождается уточнением стратегических проекций. С учетом специфической функциональной роли этого структурного подразделения как ключевые бизнес-процессы определены: снабжение – сбыт, производство и маркетинг.

Соответственно стратегия декомпозируется в 5 проекций: финансы, клиенты, производство, маркетинг, персонал-системы.

С позиций оценки роли бизнес-процессов и CSFs в создании стоимости АО «Композит» целесообразным представляется отход от упрощено-механистического ограничения ключевых показателей эффективности до 3 – 4 по каждой проекции. Следовательно, в сформированной управленческой панели Института новых металлургических технологий АО «Композит» наибольшее количество показателей приходится на проекцию «производство». Для отдела маркетинга – на «клиентские» перспективы стратегической карты.

Действенность механизма интеграции ССП в систему управления АО «Композит» требует распределения функций и делегирования стратегической ответственности на уровень подразделений предприятия, через процесс бюджетирования превращаются в центры финансовой ответственности (ЦФО).

Таблица 3.3 – Каскадирования стратегии на уровень Института новых металлургических технологий АО «Композит»

Цели	Показатели	Измерение плановых показателей	Инициативы
1	2	3	4
ФИНАНСЫ			
1. Повышение прибыльности	Прибыль от реализации	Темпы повышения, %	Разработка маркетинговой программы продвижения на новые рынки
СНАБЖЕНИЕ			
2. Ритмичность поставок	Текущие простои оборудования до номинального времени в	Отклонение от 0 уровня	Автоматизация логистических процессов
ПРОИЗВОДСТВО			
3. Повышение качества производственного	Процент брака, %	Темпы снижения.	Разработка и внедрение мотивации персонала на основе ССП
4. Максимальная загрузка производственных мощностей	Коэффициент загрузки производственных мощностей	Отклонение от 1	Выполнение плана организационно-технических мероприятий по обеспечению выполнения договорных обязательств, повышению качества продукции, производительности труда, экономии материальных и энергетических ресурсов
5. Улучшение технологий	Сумма годового экономического эффекта	План/факт, грн., %	Разработка программы внедрения передовых технологий, механизации и автоматизации

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
б. Повышение эффективности использования материальных	Удельные расходы на производство, кг/т	Абсолютное снижение	Внедрение ресурсосберегающих технологий
СБЫТ			
7.Обеспечение темпов роста продаж	Процент выполнения договоров поставок, %	Отклонение от задания	Разработка и внедрение мотивации персонала на основе ССП
8.Увеличение экспортного потенциала	Удельный вес экспорта в общем объеме отгруженной продукции, %	Прирост, п.п.	Разработка маркетинговой программы продвижения на новые рынки
ПЕРСОНАЛ-СИСТЕМЫ			
9.Повышение Удовлетворенности персонала	Текучность кадров, %	Темпы сокращения, %	Разработка и внедрение мотивации персонала на основе ССП
10.Повышение квалификации персонала	Выработка товарной продукции на одного работника, руб./чел.	Темпы роста, %	Разработка программы повышения квалификации работников

В системе стратегического управления предприятием на основе ССП бюджет выступает инструментом организационной взаимодействия центров финансовой ответственности. Он обеспечивает составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным сферам деятельности АО «Композит» и дальнейшее получение на их основе стратегических инициатив.

Эффективная реализация стратегических инициатив должна осуществляться на основе материального стимулирования руководителей ЦФО, направленного на реализацию стратегии. На основе стратегических карт на уровне топ-менеджмента и руководителей подразделений АО «Композит» определяется персональная ответственность менеджеров за выполнение

бюджетных параметров и принятия решений в рамках их собственного ЦФО.

Бонусная карта топ-менеджеров и руководителей подразделений АО «Композит» включает наиболее приоритетные показатели управленческой панели. Согласно удельному весу наиболее приоритетных стратегических показателей в бонусной карте, топ-менеджер и специалист понимает, каким образом достижения каждого из них будет его мотивировать.

3.2 Использование информационных технологий в системе менеджмента качества предприятия

В условиях современной рыночной экономики и ведения бизнеса предприятие нуждается в решении задач управления на качественно новом уровне. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней экономической среды предприятия, совершенствования и оптимизации процессов управления предприятием, что эффективно достигается на основе комплексной автоматизации управления.

Особенности построения СМК в соответствии с новыми требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 подразумевают, что предприятиям необходимо переходить на новые методы управления качеством, интегрирующие СМК в другие виды менеджмента (такие, как финансовый, кадровый, экологический, информационный), поскольку сама СМК является частью общей системы менеджмента предприятия [4].

Управление - есть процесс, обеспечивающий сохранение определенной структуры этой системы, поддержание заданной программы ее деятельности и достижение ею определенных целей. Интеграция системы менеджмента качества в общую систему управления предприятием заключается в воздействии на эту систему, которая в свою очередь должна изменять свое состояние в соответствии с принятыми руководством решениями.

Особенность научного подхода к построению СМК определяется тем, что все решения по управлению должны быть обоснованы на основе анализа фактических, достоверных данных о качестве продукции и процессов СМК [13]. Отсутствие информации на постоянной основе о состоянии системы, внешней среде и поведении СМК под ее воздействием снижает результативность

принятых решений и эффективность управления. Здесь большую роль играет сбор и использование информации о процессах на постоянной основе. В связи с этим возникает необходимость интеграции модулей управления СМК в общую систему управления предприятием.

На рисунке 3.3 представлена система управления СМК в общей системе управления на предприятии.

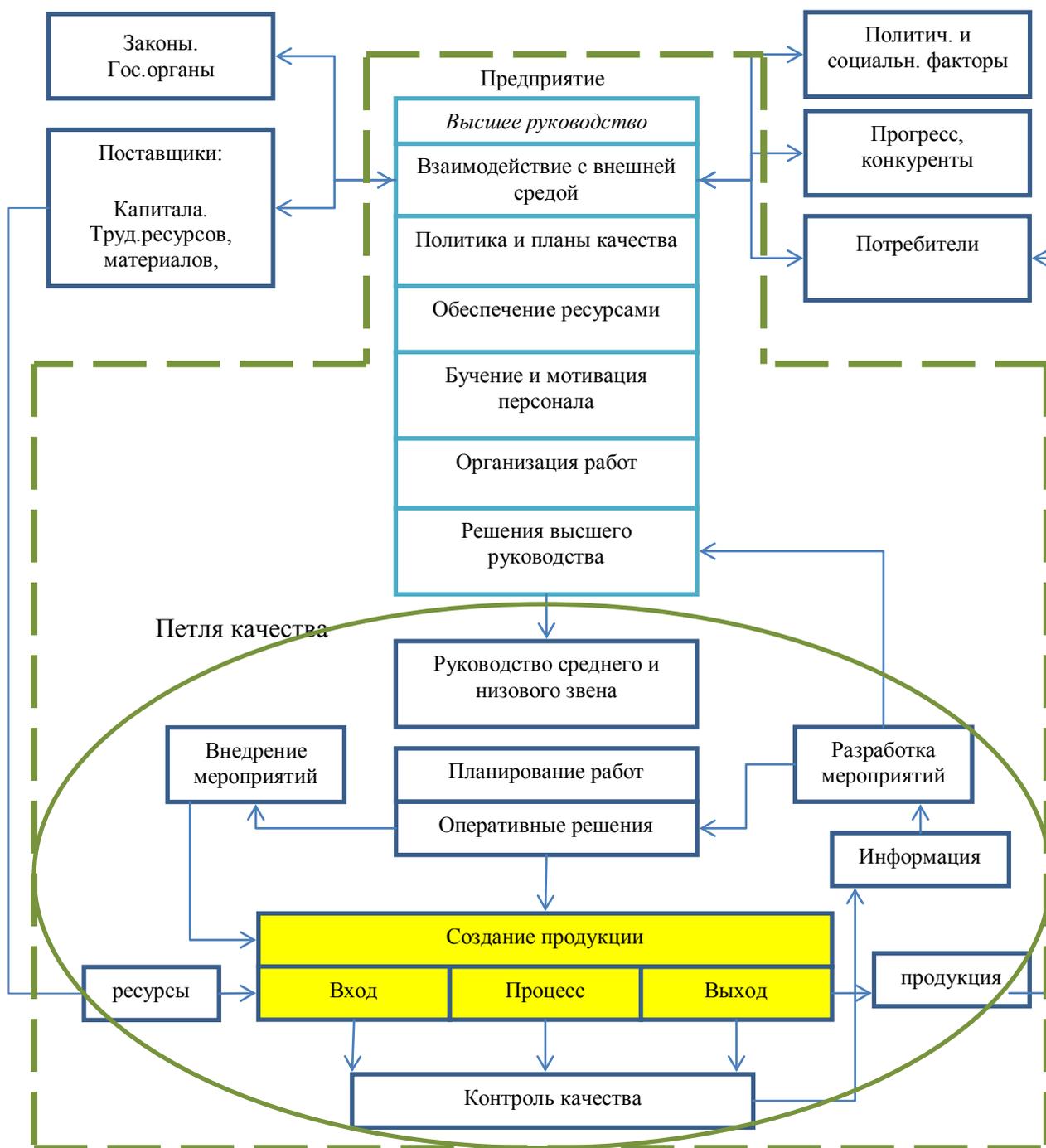


Рисунок 3.3 – Система управления СМК в общей системе управления на предприятии

Решением интеграции СМК в общую систему управления предприятия может стать построение на предприятии цифровой платформы.

ERP (англ. Enterprise Resource Planning) — система планирования ресурсов предприятия – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности.

ERP-система — набор интегрированных приложений, позволяющих создать интегрированную информационную среду (ИСС) для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций предприятия.

ERP может включать в себя:

- 1 управление финансами;
- 2 управление материальными потоками;
- 3 управлением производством;
- 4 управление проектами;
- 5 управление сервисным обслуживанием;
- 6 управлением качеством;
- 7 управление персоналом.

Архитектура информационной системы предприятия представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Архитектура информационной системы предприятия

Преимущества и недостатки внедрения ERP-систем на предприятии представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Преимущества и недостатки внедрения ERP-систем на предприятии

Преимущества	Недостатки
— Контроль над всеми важными процессами организации	—Высокая стоимость (стоимость программного и аппаратного обеспечения, стоимость работ по планированию, внедрению, настройке и тестированию, стоимость сервисного обслуживания)
— Синхронизация процессов в виде последовательно и взаимосвязанного потока работ, передаваемого от подразделения к подразделению	—Продолжительное внедрение (от 1 до 3-х лет)
— Стандартизация отчётности (в условиях реального времени)	—Трудности освоения, длительное обучение пользователей
— Унификация информационных систем	—Дополнительные затраты (доп. оборудование, программные средства, каналы связи)
— Расширение управленческих функций	—Перенос данных
— Интеграция с поставщиками/заказчиками	—Зависимость от поставщика ERP-системы
— Адаптация под нужды бизнеса	
— Централизация данных	
— Защита данных – для каждой группы пользователей своя политика безопасности, контроль работы каждого пользователя	
— Улучшение взаимодействия	
— Масштабирование	

В связи с переходом к автоматизированным системам управления предприятием сегодня на рынке представлен широкий ассортимент ПО, соответствующий тем или иным запросам потребителей. Больше распространение получили программы автоматизации общего назначения, которые не учитывают специфику конкретных отраслей производства на программном рынке. Однако сегодня на рынке в основном представлены пакеты прикладных программ (ППП) для малых, средних и больших предприятий, основной вид деятельности которых торговля.

Основные проблемы, которые возникают при выборе ПО – быстрота работы, стоимость, простота интерфейса и наличие необходимых функций [23].

Критериев выбора ERP-системы множество, основные из них можно выделить в следующие группы (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Классификация критериев выбора ERP-системы

Группа	Критерий выбора ERP-системы
Потребности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — Соответствие бизнес-процессам предприятия — Масштабируемость — Соответствие целям и стратегии предприятия — Наличие отраслевых решений — Безопасность данных
Применяемые технологии	<ul style="list-style-type: none"> — Программная архитектура — Техническая архитектура — Технология внедрения ERP-системы
Функциональность	<ul style="list-style-type: none"> — Состав модулей — Интеграция — Наглядность — Соответствие нормативной базе
Поддержка	<ul style="list-style-type: none"> — Наличие службы поддержки — Опыт отечественного внедрения
Стоимость владения	<ul style="list-style-type: none"> — Стоимость ПО — Стоимость аппаратного обеспечения — Стоимость обслуживания — Стоимость модернизации и обновления

Доля программ, разработанных для промышленных предприятий, намного меньше. Главные требования, которые руководство предприятия предъявляет к таким программам – возможность проведения анализа данных и применение полученных результатов в управлении при принятии решений.

Внедрение ERP системы – длительный и сложный процесс. Каждый крупный производитель ERP системы разрабатывает свои технологии и методики внедрения. Несмотря на то, что все они отличаются друг от друга, общий алгоритм действий одинаковый.

Этапы внедрения ERP системы представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Этапы внедрения ERP системы на предприятии

№ п/п	Этап	Содержание
1	2	3
1	Подготовка внедрения	<ul style="list-style-type: none"> — Определить цели для внедрения (<i>что хочет предприятие получить?</i>) — Оценить бюджет (<i>сколько стоит внедрение?</i>) — Назначить ответственное лицо (<i>кто руководит внедрением проектом?</i>)
2	Анализ хозяйственной деятельности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — Оценить перспективы развития рынка и компании на несколько лет — Определить состав и возможность развития бизнес-процессов организации — Оценить необходимость в автоматизации
3	Выбор ERP системы	<ul style="list-style-type: none"> — Выбрать ERP систему согласно указанным критериям (таблица 3.4 – классификация критериев выбора ERP системы) — Провести анализ не менее 3-х вариантов систем разных производителей
4	Выбор поставщика ERP системы	<p>Определить специализацию поставщика ERP системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — горизонтальная специализация: имеется развитая служба поддержки, но подход к внедрению «типовой» для всех заказчиков — вертикальная специализация: специализация с заказчиками из ограниченного количества отраслей (от одной, до трех), подход к внедрению определен спецификой отрасли — клиентоориентированная специализация: внедрение ERP системы под потребности заказчика, трудности с обновлением системы и стабильностью ее работы
5	Управление проектом	<ul style="list-style-type: none"> — Ведется план проекта — Осуществляется контроль за сроками, бюджетом сроки, объемом работ

№ п/п	Этап	Содержание
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> — Оценивается соответствие целям внедрения — Координируется взаимодействие сотрудников организации с представителями поставщика (командой внедрения от поставщика)
6	Тестирование	— Ведется работ в старой системе и параллельно во внедряемой ERP системе, что позволяет избавиться от основных ошибок в новой системе.
7	Обучение	— Обучение осуществляется уже в готовой ERP системе
8	Ввод в эксплуатацию	<ul style="list-style-type: none"> — 1 вариант: запуск системы сразу во всей организации — 2 вариант: поэтапный ввод (более предпочтителен)

При внедрении ERP системы стоит обратить внимание на риски (см. табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Риски внедрения ERP системы на предприятии

Риск	Оценка вероятности	Оценка последствий	Стратегия управления риском
1	2	3	4
<i>Риски, исходящие от Заказчика</i>			
Невозможность согласовать цели проекта	высокая	Остановка проекта, превышение стоимости.	<ul style="list-style-type: none"> 1 Утверждение Спецификации требований до начала выполнения следующих этапов. 2 Утверждение Концепции автоматизации.
Потеря	высокая	Стагнация или	1 Мониторинг достижения

Риск	Оценка вероятности	Оценка последствий	Стратегия управления риском
1	2	3	4
Заказчиком интереса к проекту		остановка проекта	целей проекта 2 Оперативное доведение результатов до заказчика проекта
Изменение состава участников проекта	средняя	Временная остановка проекта, превышение стоимости	Заранее информировать Исполнителя о возможных изменениях в составе проектной команды
Отсутствие необходимого времени у участников проекта для работы над проектом	высокая	Увеличение сроков и стоимости проекта	1 Назначение руководящих лиц, имеющих возможность выделить необходимое время 2 Перераспределение обязанностей между руководящими лицами с целью выделить время для участия в проект
Отсутствие времени у участников проекта для работы над проектом	высокая	Увеличение сроков и стоимости проекта	3 Выделение трудовых ресурсов
Невозможность финансировать проект, срыв графика платежей	средняя	Остановка проекта	Нет
<i>Риски, исходящие от Исполнителя</i>			
Недооценка Исполнителем объема работ	низкая	Увеличение сроков и стоимости проекта	После выполнения каждого этапа корректировка сроков и стоимости
Недостаточные	средняя	Задержка	1 Использование типового

Риск	Оценка вероятности	Оценка последствий	Стратегия управления риском
1	2	3	4
показатели производительности программного обеспечения / недостаточная масштабируемость созданной АС		выполнения бизнес-процессов и увеличение сроков и стоимости проекта	решения и стандартов кодирования, обеспечивающих максимальную производительность 2 Тщательная проработка моделей «Как есть», Спецификации требований и Технического задания
<i>Риски, исходящие из внешней среды</i>			
Изменение законодательства	низкая	Увеличение сроков и стоимости проекта	Нет
Неактуальность результатов очередных этапов, выполняемых работ.	средняя	Увеличение сроков и стоимости проекта, в случае	1 Получение информации об изменениях в релизах как можно раньше 2 Своевременный учет изменений на рынке ERP систем
Невозможно выполнить требования по безопасности и ограничению прав доступа к данным.	высокая	Нарушение безопасности	1 Изменение политики безопасности 2 Перераспределение ролей пользователей

Указанные выше риски от внедрения являются наиболее общими и наиболее встречающимися. Наиболее эффективным методом избежать рисков или свести к минимуму вероятность их наступления является тщательная подготовка и планирование каждого этапа проекта внедрения ERP системы.

Автоматизация СМК

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» прописано «Постоянное выполнение требований и учет будущих потребностей и ожиданий в условиях все более динамичной и сложной среды ставит перед организацией сложные задачи. Для решения этих задач организация могла бы посчитать необходимым использовать различные формы улучшения в дополнение к коррекции и постоянному улучшению, например, такие как прорывное изменение, инновация и реорганизация» (ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Одним из способов непрерывного улучшения системы менеджмента качества на предприятии является ее автоматизация, что обеспечит четкое информационное взаимодействие всех подразделений, на которые распространено действие СМК.

На сегодняшний день существует опыт внедрения современных ИТ технологий в систему менеджмента качества, которые позволяют достичь цели по повышению эффективности деятельности при одновременном снижении риска. Несмотря на это, данные технологии в той или иной степени задействуют людей, их знания и способности для обеспечения нормальной работы.

Автоматизация СМК, ее цифровая трансформация, предполагает перевести ручные операции управления качеством в цифровой вид. В менеджменте качества существует множество задач, которые требуют существенных затрат человеческих ресурсов, например, сбор и анализ данных о продукции, процессах и системах организации, мониторинг и управление процессами, принятие решений на основе фактических данных, масштабирование требований системы качества на изменяющиеся процессы, выявление и анализ рисков и пр. (ГОСТ Р МЭК 62264-1-2010 Интеграция систем управления предприятием. Часть 1. Модели и терминология).

Таким образом, к основным функциям СМК, которые необходимо автоматизировать, относятся:

- 1) ведение электронного документооборота (систематизация документов СМК);
- 2) автоматизация мониторинга и измерения процессов (внешние и внутренние аудиты);
- 3) статистический контроль качества продукции (автоматизация ведения записей, ведение учета статистических данных качества продукции);

4) мониторинг удовлетворенности потребителя.

Перед автоматизацией системы менеджмента качества необходимо, чтобы на предприятии была внедрена ERP-система.

Поскольку на АО «Композит» на данный момент нет полностью автоматизированной системы управления предприятием (помимо договорной базы) первым этапом автоматизации является подготовка внедрения ERP-системы с добавленным модулем СМК.

Цель внедрения – автоматизировать систему управления предприятия, видение всей работы предприятия в режиме реального времени.

Бюджет внедрения: 2 000 000,00 руб.

Ответственное лицо: вице-президент директора по экономике и финансам.

Вторым этапом является анализ хозяйственной деятельности предприятия. В предыдущей главе ранее была рассмотрена финансово-хозяйственная деятельность предприятия. По результатам анализа предприятие АО «Композит» можно охарактеризовать как постепенно развивающееся, финансово-устойчивое. Не смотря на спад объемов производства АО «Композит» остается ведущим материаловедческим предприятием, имеющим высокий потенциал в НИОКР.

Необходимость в автоматизации заключается во все большей цифровизации мировой экономики, когда предприятиям нуждаются в ускоренном цикле обработки данных и принятия решения, основанных на текущей ситуации на предприятии.

Третьим этапом внедрения ERP-системы является ее выбор.

Сегодня рынок ERP-систем представлен широким ассортиментом программных обеспечений, предлагающих различные функции как для малых предприятий, так и для крупных предприятий. Однако не все запросы могут быть удовлетворены одним ПО.

Большее распространение получили программы автоматизации общего назначения, которые не учитывают специфику конкретных отраслей производства на программном рынке. В основном представлены пакеты прикладных программ (ППП) для организаций, основной вид деятельности которых является торговля.

Анализируя современный уровень развития ИТ и теорию менеджмента качества на основе требований ГОСТ Р ИСО серии 9000 версии 2015 года, можно сделать вывод, что применение ИТ,

основанных на принципах CALS-технологий в СМК, даст результаты, позволяющие в комплексе решить большинство тех задач, которые стоят на пути развития СМК и совершенствования форм управления качеством продукции.

Сегодня большое распространение получили следующие ERP-системы: SAP, Oracle, 1С, Галактика, Парус, Microsoft Dynamics (см. рис. 3.5).

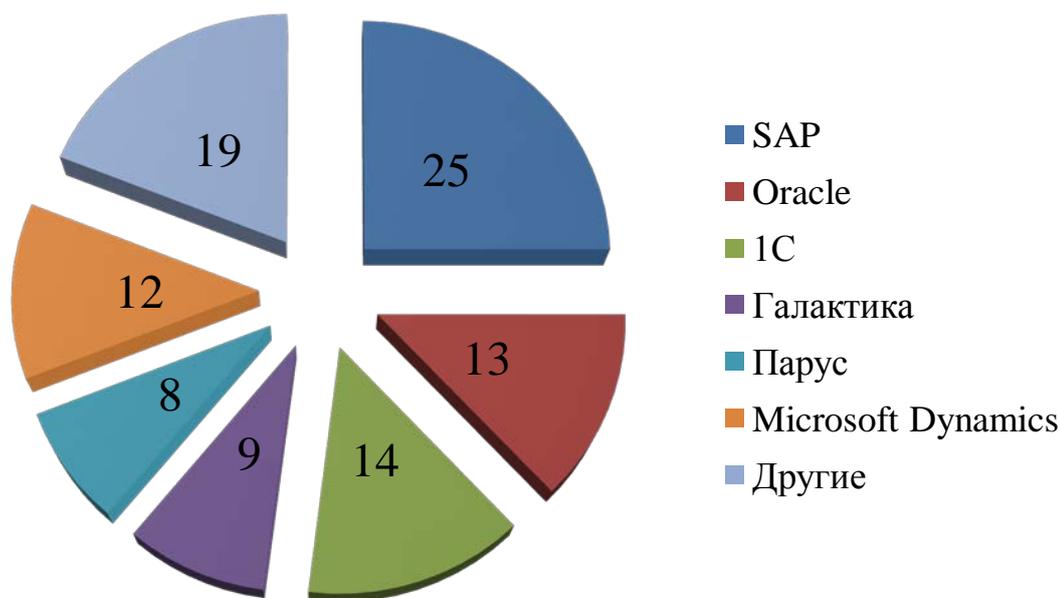


Рисунок 3.5 – ERP-системы на российском рынке в 2018 году

В таблице 3.8 представлена характеристика 3-х наиболее распространенных ERP-систем.

Следует отметить, что если SAP и Oracle – системы с опытом внедрения на международном рынке, 1С имеет исключительно собственный опыт в условиях российской действительности, что для отечественных предприятий действительно полезно в реалиях российского налогового законодательства, т.к. изменения в нём происходят постоянно и SAP вместе с Oracle не всегда успевают адаптироваться под реалии локального рынка, что является решающим условием в выборе ERP-системы.

Таблица 3.8 – Характеристика распространённых ERP-систем

№ п/п	ERP-система	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1	SAP (Германия) [111]	Информационная корпоративная система, охватывающая все участки финансового и управленческого учета, управления персоналом, оперативной деятельности и сервисных служб компании	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимизация издержек – Работа системы в режиме реального времени (оперативное управление предприятием) – Интеграция между модулями (финансы, основные средства, контроллинг, проекты, материальные потоки, ТО и ремонт оборудования, управление качеством, управление персоналом и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая стоимость лицензии – Низкая скорость обновлений, которые бы учитывали изменения в законодательстве
2	Oracle (США) [111]	Современный комплекс программных решений по автоматизации и управлению всеми процессами на предприятии.	<ul style="list-style-type: none"> – Имеет три функциональных блока: система управления ресурсами предприятия, взаимодействия с клиентами, организация продаж на электронных площадках 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложная структура из-за наличия большого количества приложений – Низкая скорость обновлений, которые бы учитывали изменения в законодательстве

№ п/п	ERP-система	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
		Компоненты системы, работающие на базе одной платформы, позволяют решать широкий спектр задач по управлению электронным бизнесом	– Каждый блок имеет возможность автономной работы	– Несовместимость с другими ПО
3	1С (Россия) [111]	Гибкая программная платформа и набор прикладных решений для построения комплексных информационных систем на предприятиях любого масштаба	<ul style="list-style-type: none"> – Ведение нескольких фирм – «Открытая» конфигурация (возможность добавление доработок и пользовательских настроек) – Наличие техподдержки и ежемесячных обновлений – Гибкая ценовая политика при внедрении 1С 	<ul style="list-style-type: none"> – За доработку и разработку дополнительного функционала платформы потребуются дополнительные материальные вложения – Непростой интерфейс – Медленная работа программы при большом объеме данных

Анализируя современные ERP-системы, можно сделать вывод, что подход к внедрению и дальнейшему использованию у всех примерно одинаковый – либо разрабатывается специфическое решение с нуля, либо устанавливается готовый продукт. Поэтому выбор зависит от конкретных целей и параметров Заказчика. В таблице 3.9 представлена сравнительная характеристика по критериям отбора ERP-системы для предприятия РКО, где 5 баллов полное соответствие.

Таблица 3.9 – Сравнительная характеристика ERP-систем

Группа критериев	Критерии	SAP	Oracle	1С
Потребности предприятия	Соответствие бизнес-процессам предприятия	5	5	5
	Масштабируемость	5	5	5
	Соответствие целям и стратегии предприятия	5	5	5
	Наличие отраслевых решений	4	4	4
	Безопасность данных	5	5	5
Применяемые технологии	Программная архитектура	5	5	5
	Техническая архитектура	4	5	5
	Технология внедрения ERP-системы	4	4	5
Функциональность	Состав модулей	5	5	5
	Интеграция	4	3	5
	Наглядность	4	4	4
	Соответствие нормативной базе	4	4	5
Поддержка	Наличие службы поддержки	5	5	5
	Опыт отечественного внедрения	4	4	5
Стоимость владения	Стоимость ПО	4	3	4
	Стоимость аппаратного обеспечения	3	3	3
	Стоимость обслуживания	4	3	5
	Стоимость модернизации и обновления	3	3	3
ИТОГО:		77	75	83

Как видно по результатам оценки, наибольший суммарный балл получила 1С система, основным отличием которой является достаточно низкая стоимость обслуживания, наличие опыта отечественного внедрения, интеграция с другими ПО.

Таким образом, на АО «Композит» для автоматизации всей системы управления из большого разнообразия представленных сегодня на рынке стоит внедрять систему 1С.

Четвертым этапом является выбор поставщика ERP-системы. При выборе системы 1С поставщиком будет официальный дистрибьютор программного обеспечения.

Этапы управления проектом, тестирование и обучение являются самыми сложными и трудоемкими, требующие привлечение специалистов, которые будут непосредственно связаны с работой в ERP-системе. Сроки данных этапов могут варьироваться от 1 года до 5 лет в зависимости от размеров предприятия и области охвата автоматизации бизнес-процессов.

Этап ввода является заключительным и заключается в поэтапном введении функций подразделений в общую систему управления предприятия.

На предприятии АО «Композит» внедрение ERP-системы осуществляется с 2017 года и до сих пор до конца не завершено. Главным сдерживающим фактором является нехватка времени у работников, долгая процедура отработки ПО на стадии тестирования и обучения из-за большого охвата области автоматизации.

В конфигурации 1С возможно внедрение модуля СМК, интегрированного с основными процессами управления качеством:

- 1) подготовка и проведение внутренних аудитов;
- 2) регистрация и рассмотрение несоответствий;
- 3) проведение корректирующих и предупреждающих действий;
- 4) управление документацией;
- 5) управление производственными процессами организации в рамках системы менеджмента качества.

Данные о процессах организации хранятся в справочнике «Процессы», где реализовано описание структуры процессов, в которые входят подчиненные процессы, а также представлены связи между процессами. Таким образом, полное описание всего процесса находится в одном месте.

Также в модуле СМК в 1С предусмотрено редактирование списков документов, регулирующих ход выполнения процесса и хранение сведений о показателях, описывающих процесс. Кроме того, в разделе «Нормативно-техническая документация» содержится вся документация СМК предприятия в электронном виде, что облегчает и ускоряет поиск НТД. В разделе «Внешние документы» находится информация о внешних документах (законодательных актах, стандартах, обращениях покупателей и т.п.).

Оценка значений показателей позволяет проводить анализ процессов, определять их результативность и эффективность. Такими показателями выступают «Количество рекламаций», «Доля бракованной продукции», «Количество возвратов продукции», «Затраты на замену бракованной продукции» и т.д. Измерение показателей выполняется с заданной периодичностью. Для анализа изменения показателя во времени, а также для сравнения его значений для разных процессов используется раздел «Отчет по показателю процесса».

Поскольку одним из основных методов мониторинга системы менеджмента качества является проведение внутренних аудитов, данная функция также присутствует в модуле СМК в 1С. Процедура аудита может быть начата либо в соответствии с планом, либо вне плана. Планирование выполняется с помощью задач. После принятия решения о проведении аудита осуществляется его регистрация в системе и начинается данная процедура.

В программе предусмотрено также управление несоответствиями. Несоответствие может быть выявлено в результате разбора жалобы, проведения внутреннего аудита и из других источников. Выявленное несоответствие также регистрируется в системе, после чего начинается процедура его рассмотрения.

3.3 Внедрение цифровых технологий в производство с целью повышения качества продукции

Производство металлокомпозитов, в частности изготовление и поставка труб из композиционного материала АI-В (далее – боралюминиевые трубы), является одним из приоритетных направлений подразделения «Металлических композиционных материалов и спецпокрытий» предприятия АО «Композит».

Боралюминиевые трубы применяются в качестве силовых элементов высоконагруженных ферментных конструкций космических аппаратов (КА), что позволяет повысить их жесткость в 1,5-2 раза и снизить массу по сравнению с конструкциями из алюминиевых и титановых сплавов (см. рис. 3.6, 3.7).

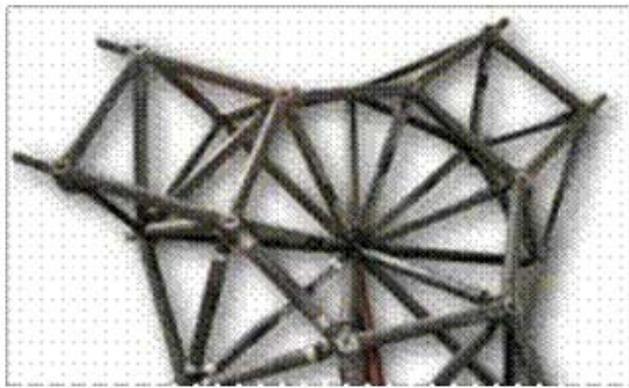


Рисунок 3.6 – Трубы из композиционного материала АІ-В в составе сборочного узла



Рисунок 3.7 – Образцы труб различных типоразмеров, изготавливаемых АО «Композит»

Область применения боралюминиевых труб:

- Фермы выносных элементов космических аппаратов.
- Межблочные фермы космических аппаратов.
- Рамы солнечных батарей.
- Элементы жесткости корпусных и баковых конструкций.

Основные характеристики труб представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Характеристики материала труб АМГб-В

Параметр	Значение
Плотность	2650 кг/м ³
Модуль	220-240 ГПа
Прочность при растяжении	1000 МПа
Прочность при сжатии	1400 МПа
Диаметр	30-80 мм
Длина	200-1500 мм
Толщина стенки	1,2-3,0 мм

Вкратце процесс изготовления боралюминиевых труб выглядит так: из борной нити путем ее намотки на барабан и дальнейшего плазменного напыления слоя алюминия АМГб заданной толщины изготавливается боралюминиевая лента-полуфабрикат. Сборка трубчатой заготовки происходит путем намотки ленты-полуфабриката на цилиндрическую оправку с последующей установкой торцевых алюминиевых законцовок.

Далее проводится горячее изостатическое прессование многослойной заготовки в специальной оснастке. В процессе горячего прессования происходит уплотнение и диффузионная сварка слоев моноленты между собой в заготовке, а также сварка алюминиевых законцовок с боралюминиевой трубной частью. Готовые трубы проходят приемо-сдаточные испытания на сжатие и растяжение, после чего трубы упаковывают и отгружают Заказчику.

На протяжении всего процесса изготовления производятся контрольные операции на соответствие технологическим процессам намотки, напыления алюминия и прессования, а также на соответствие ТУ качества продукции.

Более подробно остановимся на стадии изготовления боралюминиевой ленты-полуфабриката.

Борное волокно диаметром в основном 140 мкм, состоящее из вольфрамового сердечника диаметром 12,5 мкм и слоя бора, является армирующим наполнителем композиционных материалов с алюминиевой и магниевой матрицей и представляет собой непрерывную нить, поставляемую на заводских шпулях. При растяжении средняя прочность отечественного борного волокна достигает 3,50 ГПа, модуль упругости 400 Гпа.

При изготовлении монослойного полуфабриката в первую очередь решается задача формирования упорядоченного монослоя волокна, а также его соединения со слоем матричного сплава (алюминия) в требуемом объемном соотношении (50-55 об.% волокна, остальное матрица).

Как правило, упорядоченный монослой волокна получают намоткой на барабан, дальнейшая фиксация монослоя волокон и формирование слоя матрицы могут осуществляться 2 способами:

1. С использованием Al- фольги.
2. Без использования Al- фольги.

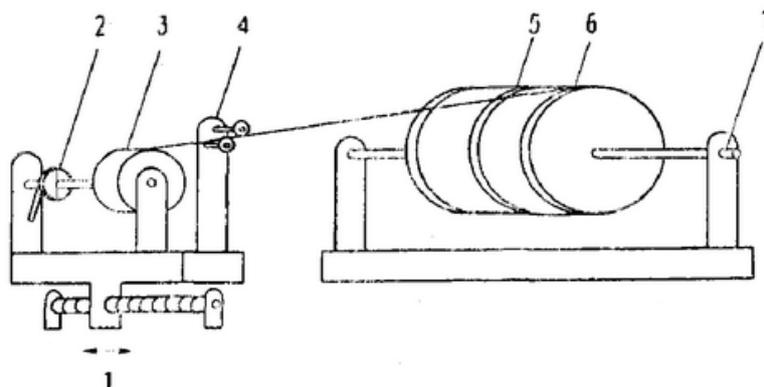
При первом способе укладки перед намоткой рабочая поверхность барабана оборачивается фольгой из алюминиевого матричного сплава. Далее поверх фольги производится намотка борного волокна по винтовой линии, которая обеспечивается поступательным движением нити со шпули в соответствии с вращательным движением барабана. При этом может быть обеспечена очень высокая точность получения шага волокна и его натяжение при намотке.

Для фиксации монослоя волокна на фольге плазменным методом напыляется слой алюминиевого сплава. При этом порошок алюминиевого сплава вводится в поток горячего плазмообразующего газа и плавится по экзотермической реакции.

Основным преимуществом данного метода является хорошее фиксирование монослоя волокон на фольге и возможность использования ленты-полуфабриката сразу после ее получения для изготовления композиционного материала.

Фиксация монослоя борных волокон на алюминиевой фольге может также осуществляться путем предварительного нанесения на фольгу раствора выгорающей беззольной связки, например раствора поливинилового спирта и др. (см. рис. 3.8).

После отверждения связки лента снимается с барабана. При последующем горячем прессовании заготовки, собранной из такой ленты-полуфабриката, до достижения необходимой заданной температуры прессования связка полностью разлагается с выделением летучих продуктов.



1 — механизм укладки волокна с заданным шагом (регулируется числом оборотов); 2 — фрикционный тормоз для натяжения волокна; 3 — шпуля с волокном; 4 — ролики, направляющие волокно; 5 — волокно, намотанное на оправку; 6 — алюминиевая фольга, покрытая раствором выгорающей связки; 7 — ось оправки

Рисунок 3.8 – Намотка борного волокна

Недостатком данного способа является формирование матрицы из алюминиевой фольги, поскольку в нашей стране выбор ограничивается в основном фольгой из малолегированных относительно низкопрочных алюминиевых сплавов.

Второй способ изготовления ленты-полуфабриката без использования Al-фольги применяется на предприятии АО «Композит».

Волокно наматывается непосредственно на барабан, поверхность которого снабжена винтовой канавкой. Затем на поверхность монослоя волокна плазменным напылением наносят слой алюминиевого сплава АМг6, который скрепляет волокна и одновременно служит для формирования матрицы металлокомпозита (см. рис. 3.9).

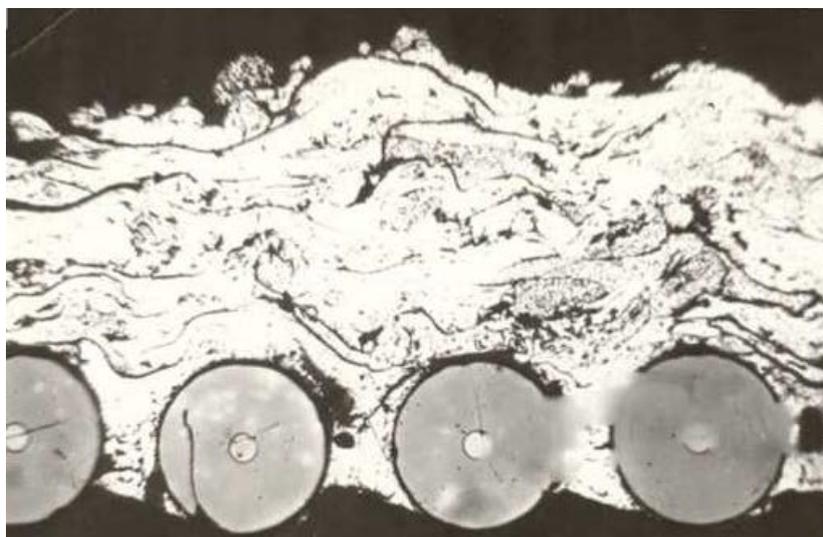


Рисунок 3.9 – Строение ленты-полуфабриката

Намотка волокна осуществляется на барабан, установленный в центрах токарного станка, дополнительно оснащенного нитепротяжным механизмом (см. рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Намотка борного волокна на барабан

При анализе производства боралюминиевой ленты-полуфабриката выявлены частые обрывы борного волокна при его намотке на барабан.

При намотке волокна на барабан частота вращения и перемещение суппорта осуществляется вручную, что влечет за собой частые обрывы и необходимость склейки нити борного волокна. Из-за большого количества склеек волокна происходит снижение качества ленты-полуфабриката, нарушается ее целостность при последующей сборке заготовки трубы, что негативно сказывается на свойствах труб, например, появление местных утонений стенки трубы.

Повысить качества ленты-полуфабриката можно путем снижения количества обрывов и соответственно склеек волокна. Для этого необходимо оборудовать станок программируемым частотным приводом, который сможет обеспечить плавное изменение скорости вращения барабана при пусках и остановках, а также автоматическую синхронизацию скорости намотки со скоростью перемещения суппорта с закрепленным нитепротяжным механизмом.

Главным преимуществом внедрения частотного привода является возможность корректировки скорости вращения и перемещения суппорта, а также контроля качества изготавливаемой ленты-полуфабриката в режиме реального времени. Полученные

данные автоматически будут синхронизироваться с сервером модуля СМК в 1С, а при приемо-сдаточных испытаниях моноленты можно проверить количество склеек в ней.

3.4 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Как в любом процессе, при внедрении какого-либо мероприятия по улучшению того или иного показателя, необходимо определять конечный результат его внедрения. При этом используется 2 показателя – экономический эффект (прибыль, получаемая предприятием) и экономическая эффективность (соотношение проведенных затрат и полученного результата).

В таблице 3.11 представлены итоговые значения технико-экономических показателей до и после внедрения предложенных мероприятий по улучшению технологического, управленческого и организационных ресурсов – составляющих экономического потенциала.

В таблице 3.11 видно, что выручка от реализации продукции после внедрения мероприятий увеличился на 6,5%. Себестоимость сократилась на 4%. Однако затраты на 1 руб. реализованной продукции сократились почти на 10%, что является хорошим результатом для предприятия. Результатом данных изменений стало улучшение качества продукции, своевременный ремонт оборудования и сокращение брака.

В связи с тем, что выручка от РП увеличилась, а среднегодовая стоимость ОПФ не изменилась, наблюдается повышение фондоотдачи и коэффициента оборачиваемости ОС, при этом длительность оборота в прогнозируемом периоде снизилась почти на 8% (и составит 170 дней вместо 181).

В связи с внедрением информационной системы необходимо привлечь специалистов: кто будет осуществлять внедрение (программист берется в штат на срочных условиях), кто будет помогать вести учет в старой базе и в новой на время внедрения системы. Согласно этому численность увеличиться на 13 человек (1,43%). Среднемесячная ЗП работников также увеличилась в связи с дополнительной нагрузкой на сотрудников.

Таблица 3.11 – Техничко-экономические показатели до и после внедрения предложенных мероприятий

№ п/п	Показатели	Ед. измерен.	2018 г.	Проект	Абс. откл. (+,-)	Относ. откл., % (+,-)
1	Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	2 546 041,00	2 711 533,67	165 492,67	106,50
2	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	2 321 099,00	2 228 255,04	-92 843,96	96,00
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.	224 942,00	483 278,63	258 336,63	214,85
4	Основные средства	тыс. руб.	1 898 035,00	1 898 035,00	0,00	100,00
5	Фондоотдача	руб./руб.	1,34	1,43	0,09	106,50
6	Оборотные средства	тыс. руб.	1 279 669,00	1 279 669,00	0,00	100,00
7	Коэффициент оборачиваемости	об.	1,99	2,12	0,13	106,50
8	Длительность об.	дн.	181,00	170,00	-11,00	93,92
9	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	руб.	0,91	0,82	-0,09	90,14
10	Материальные затраты	тыс. руб.	965 732,00	965 732,00	0,00	100,00
11	Материалоотдача	руб./руб.	2,64	2,81	0,17	106,50
12	Среднесписочная численность персонала	чел.	911	924	13	101,43
13	Среднегодовая выработка работника	тыс.руб./чел.	2 794,78	2 934,56	139,78	105,00
14	ФОТ	тыс. руб.	1 129 152,00	1 208 192,64	79 040,64	107,00
15	Среднемесячная заработная плата работника	руб.	103 288,69	108 963,98	5 675,29	105,49

Для наглядности, показатели темпа роста выручки от РП, и себестоимости представлены на диаграмме (см. рис. 3.11).

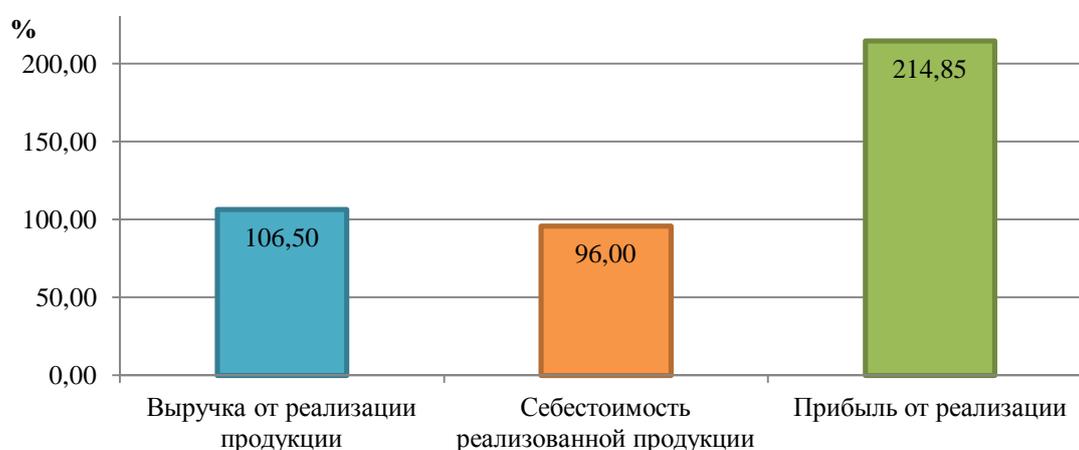


Рисунок 3.11 – Темпы роста основных показателей финансовой деятельности в прогнозируемом периоде

Далее необходимо оценить, как изменился экономический потенциал предприятия в связи с проведенными мероприятиями. Изменения повлияли на величину технологических, управленческих, организационных ресурсов.

На основе новых данных была проведена оценка технологических ресурсов предприятия АО «Композит. Результаты представлены в таблице 3.12.

Как видно из таблицы оценки уровень технологического потенциала достиг отметки выше среднего. На основании этого можно сделать вывод, что проведенное мероприятие по повышению технологических ресурсов было эффективным.

Предложенное мероприятие повлияло и на уровень технических ресурсов (см. табл. 3.13).

Результатом повышения их до среднего уровня стало увеличение объемов реализованной продукции, сокращение себестоимости произведенной продукции, рост прибыли, а также лучшее использование производственных мощностей благодаря контролю в режиме реального времени.

Таблица 3.12 – Оценка технологических ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение			Балл		
			2017	2018	Прогноз	2017	2018	Прогноз
1	Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс. руб.	1 718 854	1 898 035	1 898 035	-	-	-
2	Износ ОПФ	%	24,65	27,8	27,8	5	4	4
3	Коэффициенты обновления ОПФ		0,37	0,10	0,10	7	3	3
4	Коэффициенты выбытия ОПФ		0,004	0,003	0,003	8	8	8
5	Удельный вес применяемых современных технологий	%	81	83	92	8	8	10
6	Фондоотдача	руб./руб.	2,66	1,34	1,43	6	3	4
7	Рентабельность использования ОПФ	%	20,91	6,47	20,20	8	3	10
Итого:						42	29	39

Таблица 3.13 – Оценка технических ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед.изм.	Значение			Балл		
			2017	2018	Прогноз	2017	2018	Прогноз
1	Оборудование, всего	ед.	700	678	678	5	4	4
2	Возрастной состав оборудования:	%				5	4	4
	— До 5 лет		7,6	7,8	7,8			
	— От 5 до 10 лет		8,7	5,7	5,7			
	— Свыше 10 лет до 20 лет		6,4	7,4	7,4			
	— Свыше 20 лет		77,3	79,1	79,1			
3	Коэффициент использования мощностей		0,68	0,54	0,6	6	5	5
4	Материалоотдача	руб./руб.	2,38	2,64	2,81	5	8	9
5	Фондоёмкость	руб./руб.	0,38	0,75	0,70	6	3	3
6	Коэффициент оборачиваемости ОПФ	об.	2,66	1,99	2,12	8	4	7
7	Рентабельность ОПФ	%	20,91	6,47	20,20	8	3	10
Итого:						43	31	42

В финансовых ресурсах в прогнозном периоде произошло увеличение показателей рентабельность продаж, активов, и собственного капитала, однако на общем уровне это не отразилось. Финансовые ресурсы остались на уровне ниже среднего.

Таблица 3.14 – Оценка финансовых ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед.изм.	Значение			Балл		
			2017	2018	прогноз	2017	2018	прогноз
1	Коэффициент автономии		0,53	0,47	0,47	12,5	9,25	9,25
2	Коэффициент фин. устойчивости		0,62	0,49	0,49	12,5	9,25	9,25
3	Коэффициент маневренности собственного капитала		-0,20	-0,10	-0,10	0	0	0
4	Коэффициент текущей ликвидности		0,97	0,94	0,94	6,13	6,13	6,13
5	Коэффициент обеспеченности СОС		-0,29	-0,10	-0,10	0	0	0
6	Рентабельность продаж	%	9,86%	8,83%	9,53%	3	3	3
7	Рентабельность активов	%	6,04%	2,46%	5,17%	3	3	3
8	Рентабельность собственного капитала	%	16,84%	4,93%	10,37%	6,13	3	6,13
Итого:						43,26	33,63	36,76

Оценка кадровых ресурсов представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка кадровых ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение			Балл		
			2017	2018	прогноз	2017	2018	прогноз
1	Работники, всего	чел.	863	911	924	-	-	-
2	Работники основного вида деятельности, в т.ч.:	чел.	793	828	841	-	-	-
3	- Рабочие	чел.	246	246	246	-	-	-
4	- Служащие, из них	чел.	547	582	595	-	-	-
5	Работники аппарата управления	чел.	536	569	582	-	-	-
6	Удельный вес затрат на административный аппарат		0,18	0,13	0,18	6	5	6
7	Коэффициент текучести		0,05	0,09	0,090	7	6	6
8	Среднегодовая выработка работника	тыс. руб./чел.	5 305,04	2 794,78	2 934,56	8	6	6
9	Средний возраст основного персонала, в т.ч.:	лет	46	47	45	4	4	4
10	— Рабочих	лет	46	46	46	4	4	4
11	— Служащих	лет	47	48	42	4	4	4
Итого:						33	29	30

В связи с привлечением новых специалистов (кто будет осуществлять внедрение – программист берется в штат на срочных условиях, кто будет помогать вести учет в старой базе и в новой на время внедрения системы) численность сотрудников предприятия увеличилась. С увеличением объемов производства увеличилась выработка основного персонала, однако на общем уровне кадровых ресурсов это не отразилось. Кадровые ресурсы остались на уровне выше среднего.

Поскольку привлекаемые специалисты в возрасте 30-40 лет не имеют ученую степень, то интеллектуальные ресурсы предприятия не изменились и остались на высоком уровне.

Далее следует оценка материальных ресурсов (см. табл. 3.16).

Несмотря на большую балльную оценку, если рассматривать такие важные показатели как коэффициент обеспеченности материальными ресурсами и материалоотдача, то видно, что предприятие не может оперативно себя обеспечить материалами. Причиной этого является отсутствие системы «работа на склад», определенной спецификой работы предприятия. При введении обозначенных ранее мероприятий уровень материальных ресурсов следует считать на том же уровне (средний уровень).

Таблица 3.16 – Оценка материальных ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение			Балл		
			2017	2018	прогноз	2017	2018	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Прибыль от реализации	тыс. руб.	451 615	224 942	483 279	8	4	8
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	об.	5,40	1,99	2,12	6	3	3
3	Продолжительность 1-го оборота оборотных средств	дн.	67	181	170	6	3	3
4	Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами		-0,92	-0,20	-0,42	0	0	0
5	Удельный вес затрат на материалы		0,47	0,42	0,43	6	6	6
6	Коэффициент рентабельности совокупного капитала		0,080	0,034	0,052	5	3	3
7	Материалоотдача	руб./руб.	2,380	2,640	2,808	6	8	8
8	Материалоемкость	руб./руб.	0,42	0,38	0,36	6	8	8
9	Износ ОПФ	%	24,65	27,80	27,80	5	4	4
10	Коэффициенты обновления ОПФ		0,37	0,10	0,10	7	3	3
11	Фондоотдача	руб./руб.	2,66	1,34	1,43	6	3	4
12	Рентабельность ОПФ	%	20,91	6,47	20,20%	8	3	10
Итого:						69	48	60

Оценка организационных ресурсов представлена в таблице 3.17.

Внедрение предложенных мероприятий больше всего оказало на организационные ресурсы, которые тесно связаны с управленческими ресурсами. Возможность оперативного получения отчетов, контроль за производственным процессом в режиме реального времени, позволяет принимать управленческие решения для конкретной ситуации. Поскольку до внедрения уровень данных ресурсов был высоким, после внедрения их уровень не изменился.

Таким образом, на основе проведенной оценки по составляющим экономического потенциала АО «Композит», следует составить многогранник динамики уровня потенциала за 2018 год и прогнозируемый период (см. рис. 3.12).

Таблица 3.17 – Оценка организационных ресурсов в прогнозном периоде

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение			Изм. (%)
			2017	2018	прогноз	
1	2	3		4	5	6
1	Стоимость капитала	тыс. руб.	220 432,00	1 273 279,00	1 273 279,00	100,00
2	Стоимость труда	тыс. руб.	249 210,00	1 129 152,00	1 208 192,64	107,00
3	Стоимость энергетических ресурсов	тыс. руб.	57 618,96	63 323,39	64 132,86	101,28
4	Стоимость технологий	тыс. руб.	12 897,00	12 621,00	14 261,00	112,99
5	Стоимость информации	тыс. руб.	216,00	792,00	2 176,00	274,75
Итого:				2 479 167,39	2 562 041,50	

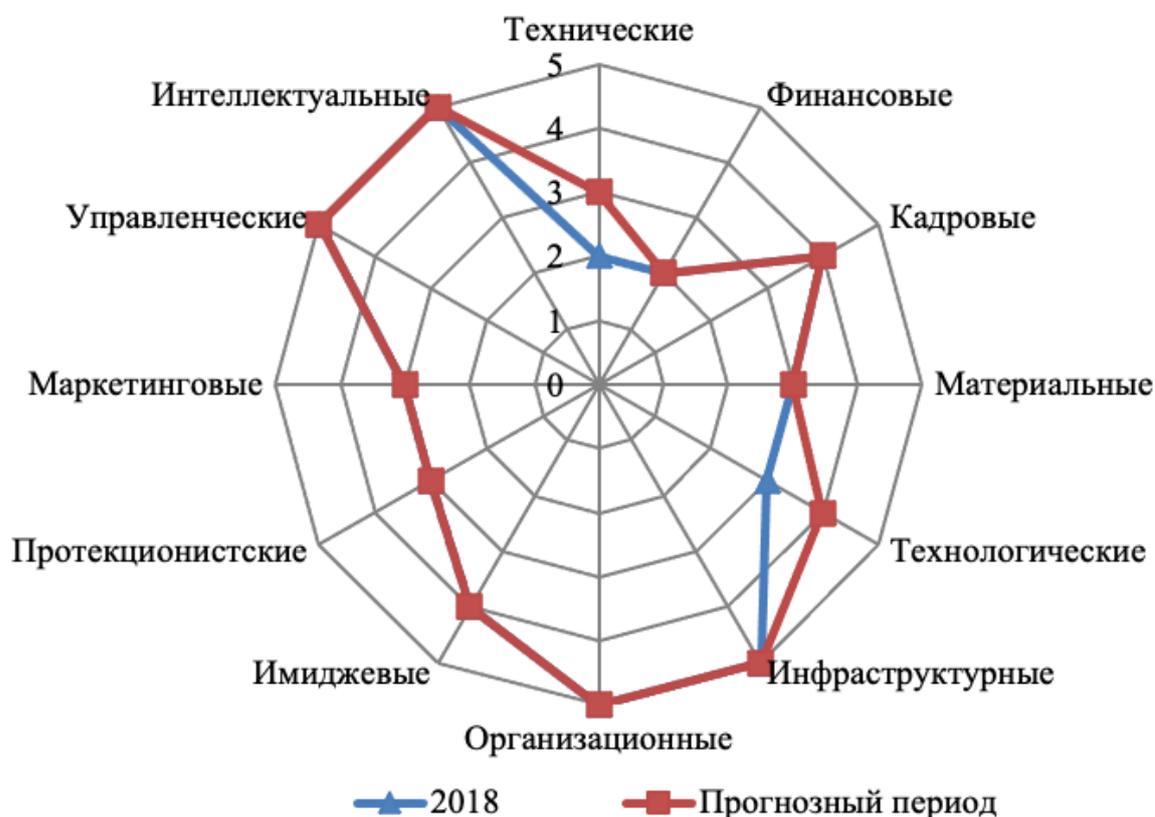


Рисунок 3.12 – Многогранник динамики уровня ресурсного потенциала АО «Композит» за 2018 год и прогнозируемый период

Как видно, в результате проведенных мероприятий уровень технического и технологического ресурсов повысился и достиг среднего и высокого уровня соответственно. На основании этого проведенные мероприятия по повышению экономического потенциала предприятия АО «Композит» можно считать эффективными.

ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ МЕТОДОМ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

4.1 Теоретические аспекты стратегического и сценарного планирования на предприятии

В последнее время все более популярными становятся слова «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент». Усиливается поток научной и учебно-методической литературы, исследующей вышеназванные понятия. Рассмотрение проблем социально-экономического развития с позиций стратегического мышления становится объективной необходимостью, что и является актуальным сегодня для каждого предприятия и предпринимателя.

Стратегический менеджмент уже в течение двух десятков лет является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах. Выпущен не один десяток фундаментальных монографий и учебников по данной проблеме, издаются специализированные журналы, проводятся конференции, сформировались научные школы. Вместе с тем в России стратегический менеджмент и как наука, и как инструмент управления предприятием на практике еще находится в стадии становления. Поэтому для него характерны все признаки «болезни роста»: не устоявшаяся терминология, эклектичность теоретических построений, разобщенность ученых и практиков, работающих в данной области. Особенно трудно становится тем, кто пытается изучить проблемы стратегического планирования, управления. Достаточно проблематично непосвященному разобраться в многообразии различных точек зрения, подходов и применяемых методов, а ссылки на фундаментальные работы известных западных специалистов в области стратегического планирования часто тенденциозны и усечены, иногда даже искажают идеи оригинала.

Для всех организаций, как производственных, так и действующих в сфере услуг разработка стратегии и планирование в целом имеет первостепенное значение. Без четко проработанной и надлежащим образом внедренной стратегии ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить, что является основополагающим в концепции стратегического управления.

Концепция стратегического управления организацией методом

сценарного планирования побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях процесса целеполагания, то есть определение системы целей, формируемых организацией; процесса сочетания – координации средств и целей их достижения; процесса развития – единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Актуальность темы обусловлена тем, что направлением системы стратегического управления организацией методом сценарного планирования является применение систематического мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды, последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию.

Понятие сценарного планирования в отечественной литературе появилось не так давно, примерно в 80-ых годах, с того времени оно претерпело определенные изменения, но в настоящее время сценарный анализ является одним из основных инструментов, предназначенных для более глубокого изучения непредсказуемой внешней среды организации. Метод сценарного анализа включает элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, структурирование, обобщение, рациональность (применительно к действиям одного субъекта) и иррациональность. Естественно, что и вопросы стратегического управления организацией сценарным методом как составной части концепции управления организацией в целом разработаны не так глубоко.

Сущность и понятие планирования в деятельности организации

В условиях рыночных отношений всегда остается актуальность планирования деятельности организации. Любая организация не может обходиться без планирования различных периодов в своей хозяйственной деятельности. Планирование — это определение и понимание системы целей функционирования и дальнейшего роста организации, а также путей их достижения, так как необходимо принимать решения относительно:

- Распределения ресурсов, которыми располагает организация;
- Координации деятельности между подразделениями организации;
- Координации с внешней средой организации;
- Создания результативной и действенной внутренней структуры;
- Контролирование деятельности организации;

– Видение и развитие организации в долгосрочном периоде.

Планирование обеспечивает своевременность принятых решений, позволяет избегать ненужной поспешности в решениях, устанавливает определенную цель и понятный способ ее реализации, а также создание возможности контролировать ситуацию.

Описывая процесс планирования, выделяют первостепенные элементы процесса, показанные на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Элементы процесса планирования на предприятии

Рассматривая первый сегмент процесса планирования, выделено, что целеполаганием называют процесс написания системы целей, начиная от общих целей и заканчивая конкретными целями отдельных подразделений организации. В результате образуется дерево целей, которое определяет весь процесс планирования (см. рис. 4.2)

Необходимо отметить, что присутствие цели не означает, что она будет достигнута, существует необходимость наличия соответствующих материальных, финансовых, людских, информационных и временных ресурсов. Как показали исследования, от качества и количества этих ресурсов зависит уровень возможности достижения цели. Так, например, для создания организации в определенной отрасли необходимы первоначальные инвестиции некоторого «минимума». Такой финансовый ресурс необходим, и тогда будет обеспечено соответствие цели и средства ее достижения поставленной цели. Результатом грамотной координации являются

планы, которые сочетают мероприятия по реализации планов и целей, сроков, средств и исполнителей.

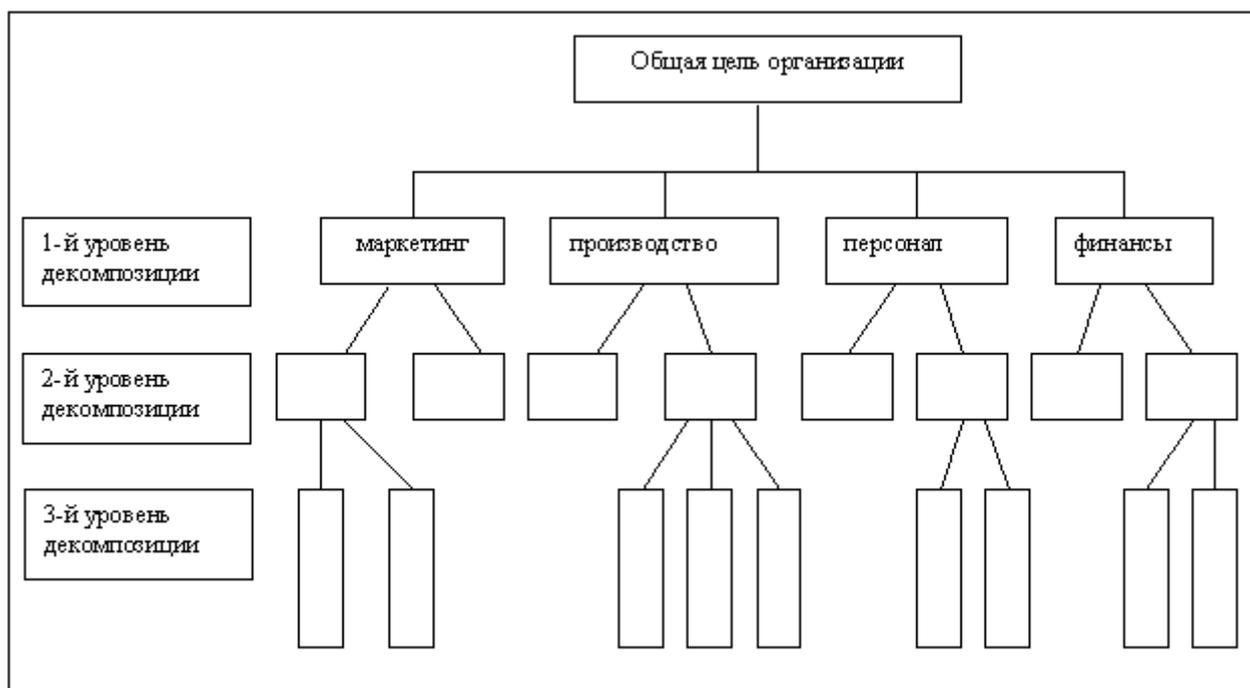


Рисунок 4.2 – Дерево целей организации

Для создания возможности процесса планирования также необходимо иметь работающую и результативную организационную систему. Существование организации направлено на реализацию поставленного планового показателя, и от того, насколько грамотно построена и скоординирована работа, зависит то, что организация будет иметь на выходе. Даже самые хорошо проработанные планы не будут превращены в жизнь без соответствующей организации. Необходимо присутствие исполнительской структуры. Кроме того, у организации необходимо наличие возможности будущего развития, потому как без этого аспекта организация будет ощущать эффект стагнации, если организация не развивается, другого итога нет, кроме того, что она умирает. Будущее функционирование организации зависит от условий как внешней, так и внутренней среды, в которой она функционирует, от навыков, квалификации и знаний персонала, от текущего положения, которое организация занимает в отрасли [23].

Такие два вида планирования – стратегический и оперативный абсорбируют организацию в единое целое и образуют успешный залог координации действий. Рассмотрение сущности планирования

в организации помогло определить поэтапный процесс составления планов, что представлено на рисунке 4.3.



Рисунок 4.3 – Этапы процесса планирования в организации

Необходимо отметить, что в течение осуществления планирования необходима проработка еще нескольких аспектов:

- **Тактика.** Тактические или краткосрочные планы разрабатываются на основе составленной стратегии, они рассчитаны на текущий момент, составляются менеджерами среднего звена, результат данного планирования реализуется быстро, и его возможно соотнести с конкретными процессами определенных структур и подразделений;

- **Политика,** или общая инструкция для процессов и принятия решений, которое упрощает достижение целей;

- **Процедуры,** или определение действий, которые необходимо предпринимать в данной ситуации;

- **Правила,** или что должно необходимо делать в каждой определенной ситуации.

Процесс организации и реализации планирования подразумевает написание определенных планов. Однако, необходимо различать планирование и планы. План — это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей [3]. План — это результат процесса планирования. Планы и планирование определяют различные вариации, и их возможно рассматривать с различных точек зрения. Типы планирования — это классифицирующие признаки вариативных планов (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Классификация и характеристика видов планирования

Типы планирования (по признакам)	Виды планирования	Характеристика планирования
1	2	3
1. По широте охвата	1.1. Корпоративное планирование	Для всей компании в целом
	1.2. Планирование по видам деятельности	Планирование производства ковров
	1.3. Планирование на уровне конкретного подразделения	Планирование работы цеха
2. По функциям	2.1. Производственное	Планирование процесса производства
	2.2. Финансовое	Финансовое планирование
	2.3. Кадровое	Планирование в области кадров и персонала
	2.4. Маркетинговое	Планирование процессов маркетинга
3. По подфункциям (например, для маркетинга)	3.1. Планирование ассортимента	Разработка ассортиментного ряда
	3.2. Планирование рекламы	Планирование влияния рекламы на организацию
	3.3. Планирование продаж	Предполагаемое количество продаж
4. По временному периоду	4.1. Долгосрочное планирование	5 лет и более
	4.2. Среднесрочное планирование	от 2 до 5 лет

Типы планирования (по признакам)	Виды планирования	Характеристика планирования
1	2	3
	4.3. Краткосрочное планирование	до года
5. По степени детализации планов	5.1. Стратегическое планирование	Глобальное планирование с малой детализацией планов
	5.2. Оперативное или тактическое планирование.	Более узкое и специализированное планирование с конкретизацией и максимальной детализацией планов
6. По обязательности выполнения	6.3. Директивные планы	для непосредственного обязательного исполнения;
	6.4. Индикативные планы	являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности
7. По форме организации планирования	7.1. «Сверху-вниз»	Планирование «сверху вниз» предполагает, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным, что может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения
	7.2. «Снизу-вверх»	Планирование «снизу-вверх» основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей
	7.4. «Цели вниз - планы вверх»	Планирование «цели вниз - планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы

Типы планирования (по признакам)	Виды планирования	Характеристика планирования
1	2	3
		разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях, что дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации

План как результат планирования для сотрудников является определяющим документом и должен интегрировать как обязательные, так и рекомендательные показатели, и условия, с увеличением сроков планирования число индикативных показателей увеличивается. Это связано с тем, что при длительном планировании итог не может быть ясен абсолютно точно, так как зависит от изменения вариантов хозяйствования и имеет вероятностный исход. Рассматриваться при планировании могут конкретные услуги мероприятия, товары, и работы, а также подразделения, технологии и процессы. Планирование развития организации, планирование высокоточного техпроцесса или планирование внедрения товара на рынок.

Планирование определяется на данных предыдущих периодов деятельности, но целью планирования служит деятельность предприятия в будущем и контроль за данным процессом. Поэтому результативность планирования зависит от точности, своевременности и грамотности предоставляемой информации, которую получают сотрудники. Качество планирования в основном зависит от профессионализма и компетенции менеджеров, также от точности прогнозов о дальнейшем развитии ситуации.

В определенных случаях планирования точность и грамотность прогнозов определяет суть процесса и на главный план выходит полный контроль ситуации и всех процессов, которые обеспечивают жизнеспособность организации в целом.

Понятие и принципы стратегического планирования на предприятии

Стратегическое планирование – это процесс создания и реализации в жизнь программ и мероприятий, которые направлены на выполнение стратегических задач.

Сущностью стратегического планирования является формулирование основных направлений деятельности предприятий и их показателей развития на планируемый период, которые определяют желаемый результат деятельности предприятия в целом и в конкретной отрасли.

Стратегическое планирование – это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации. Стратегическое планирование задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды его деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую проектную, производственную и финансовую деятельность.

Стратегический план обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, к распределению ресурсов и внутреннюю координацию деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон. Стратегический план на крупных предприятиях, как правило, долгосрочный. Но временной период стратегического плана для разных предприятий может быть различным и то, что является долгосрочным для одного предприятия, может быть краткосрочным для другого.

Стратегическое планирование на предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение высоких темпов экономического роста.

Развитие – это процесс, в котором увеличиваются возможности и желания предприятия удовлетворять свои желания и потребности потребителей. Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятия на предстоящий долгосрочный период.

В стратегическом планировании важную роль играет государственное регулирование экономической политики, обоснование перспективных направлений развития всей рыночной системы.

Первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании является выбор миссии и целей предприятия. Миссия раскрывает смысл существования предприятия, в котором проявляются отличия данного предприятия от ему подобных. Другими словами, миссия – это главная цель предприятия.

Миссия и цели – служат ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направление деятельности предприятия при анализе альтернатив развития.

Миссия предприятия может состоять в завоевании рынка сбыта продукции, в географическом или продуктовом расширении рынка, в повышении качества продукции при снижении цен на нее и т.д.

Цели бывают долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Они формируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. При этом цели являются задающей частью стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования на предприятии включает в себя осуществление следующих взаимосвязанных функций (см. рис. 4.4):

1) определение долгосрочной стратегии, основных целей и задач развития предприятия;

2) создание стратегических хозяйственных подразделений на предприятии;

3) обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;

4) осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического развития предприятия;

5) разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;

6) выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;

7) контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

В процессе стратегического планирования главные цели предприятия устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому подразделению варианты первоначальных показателей валовой и нераспределенной (чистой) прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения и, тем

самым, создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования.



Рисунок 4.4 – Схема стратегического планирования на предприятии

В утвержденных планах предусматриваются общие цели предприятия, его место на рынке, организационная структура управления, финансовые результаты и т.д.

Таким образом, основная задача стратегического планирования на предприятиях состоит в обосновании важнейших целей и выработке правильной стратегии долгосрочного развития. Выбор цели и стратегии предприятия составляет основу самостоятельной планово-управленческой деятельности менеджеров.

При стратегическом планировании предприятиями могут использоваться такие стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен, а также целевые стратегии: как маркетинговая, производственная, финансовая, конкурентная и т.д. На российских предприятиях широкое распространение получила стратегия выживания, на зарубежных – завоевание лидерства на рынке.

Стратегический план является инструментом прогрессивного развития на предприятии, потому что именно он позволяет руководителям мыслить шире и ведёт к чёткой координации предпринимаемых ими усилий, также он подготавливает руководителей, а, следовательно, и предприятие в целом к внезапным переменам.

В 60-х гг. рыночная экономика стала нестабильной для множества предприятий, поэтому это потребовало пересмотр и разработку новых технологий и мероприятий в области планирования. Одной из ведущих экономических задач на предприятии стало повышение конкурентоспособности производимой продукции. Решение данной задачи виделось в усовершенствовании системы управления и производства.

В своём труде «Общая и промышленная администрация» Анри Файоль сформулировал общие принципы планирования. К ним он отнёс гибкость, единство, непрерывность, точность, необходимость. Рассел Акофф позже добавил к ним ещё один принцип, принцип участия.

Принцип необходимости означает обязательно планирование при любом виде деятельности. Отсутствие плана на будущее может привести предприятие к неопределённости введении дел, что может критически сказаться на состоянии предприятия и привести к банкротству. План предстоящих действий является абсолютно необходимым по мнению Анри Файоля.

Принцип единства объединяет принципы координации и интеграции, что позволяет придать планированию системный характер. Координации обычно подвергаются планы подразделений на горизонтальном уровне, поскольку они связаны между собой. Интеграция же происходит на различных уровнях управления.

Сущность принципа холизма, согласно Расселу Акоффу, заключалась в том, что «чем больше элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости».

Суть принципа участия заключается в том, что важным элементом в планировании является не столько план, сколько участие в планировании как можно большего количества работников предприятия. Планирование, которое основано на данном принципе называют партисипативным. Эффективность его использования обусловлена рядом причин: участие в процессе планирования производства позволяет работникам лучше понять предприятие,

работа сотрудников в группе становится более эффективной, также работники, принимая участие в разработке процесса планирования развивают собственные способности, увеличивая при этом свои потенциальные возможности в карьерном плане.

Сущность принципа непрерывности заключается в том, что для устранения перерывов в производственной деятельности нужны не только непрерывность планирования, но и обновление выпускаемой продукции. Это означает, что на смену одному плану производства приходит другой. Непрерывность планирования позволяет постоянно контролировать, и анализировать план при изменении внутренних и внешних факторов. К тому же непрерывность планирования позволяет обеспечить постоянство участия работников предприятия в процессе планирования.

Сущность принципа точности зависит от влияния внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияния на деятельность предприятия, а, следовательно, на процесс планирования.

Сущность принципа гибкости заключается в том, что система планирования не должна быть жесткой и схематичной, а должна обеспечивать возможность внесения изменений при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Целесообразно отметить взаимосвязь между принципами гибкости и непрерывности, так как оба принципа зависимы от изменений внутренних и внешних факторов.

Дальнейшая разработка и изучение принципов планирования продолжалось как российскими, так и зарубежными учёными.

На сегодняшний день наши предприятия функционируют в высокой конкурентной среде, в условиях риска и неопределённости, поэтому руководители предприятий вынуждены искать наиболее эффективные пути в управлении организацией. Поэтому исследователи разрабатывают и внедряют новые принципы стратегического планирования, которые улучшают функционирование предприятия.

Множество предприятий, осуществляющие свою деятельность основываются на принципах гибкости, оптимизации, результативности и эффективности. В рыночных условиях при росте конкуренции предприятия используют принцип оптимизации, сущность которого заключается в максимальной экономии трудовых и материальных ресурсов.

Сущность принципа эффективности заключается в экономии материальных, трудовых, финансовых ресурсов. Принцип гибкости подразумевает под собой приспособление первоначальных замыслов к изменяющимся условиям. Принцип результативности заключается в выборе самого лучшего варианта производства товаров и услуг, при котором будет достигнут наилучший результат.

Множество мировых компаний используют принцип оптимизации, где всё внимание уделяется снижению административных и сбытовых затрат. К примеру, в крупнейших американских компаниях снижение данных затрат на 50% приводит к экономии практически в 260 миллионов долларов.

Ещё в 1950 г. японские производители выпускали всего 62 тысячи автомобилей, а к 1980г. они вышли на первое место в мире по производству автомобилей. В отличие от американских производителей, которые главное внимание уделяли снижению затратам производства и увеличению объёма выпуска, японские производители использовали гибкие производственные системы, позволяющие выпускать небольшие партии разных моделей в соответствии с заказами.

В отечественной экономической литературе эпохи централизованного планового управления экономикой были выделены следующие принципы: принцип директивности- сущность данного принципа заключается в обязательной разработке плана экономического субъекта; принцип непрерывности означает связь перспективного и текущего планирования, постоянную возобновляемость планирования; принцип научности означает использование в планировании экономических законов; принцип стабильности означает строгое соблюдение условий, где внесение изменений является невозможным; принцип комплексности означает взаимосвязь элементов планирования; принцип целенаправленности означает составление плана для достижения поставленных целей; принцип социальной направленности означает направление планируемого варианта на достижение высокого результата.

Следует отметить, что применение принципов планирования могло носить либо частичный характер, либо они заменялись на обратные. К примеру, при принципе директивности не могло происходить никакое изменение устанавливаемых показателей, но под влиянием внешних факторов руководители организации были вынуждены вносить изменения. А принцип непрерывности подменял

принцип дискретности, когда планы разрабатывались в определённое время и утверждались, а затем планирование прекращалось до следующего года.



Рисунок 4.5 – Принципы стратегического планирования

Принцип комплексности охватывал только стадии производства и распределения.

В современной отечественной литературе по управлению и планированию на предприятии авторы акцентируют своё внимание на принципах планирования и трактуют их применительно к современной российской действительности. Кроме принципов участия, непрерывности и единства выделяют такие принципы как первичность, который означает что среди функций управления планирование должно предшествовать всем остальным; сущность принципа экономичности заключается в выборе наиболее рационального пути производства.

В.В. Глухов выделяет такие принципы, как связь уровней управления; привязка к календарю, длина горизонта планирования, влияние предшествующего результата- соответствуют выбору техники планирования.

Р.А. Фатхутдинов выделяет следующие принципы планирования: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. К дополнительным принципам относит ранжирование объектов, вариантность плана, сбалансированность плана, согласованность плана с параметрами внешней среды системы менеджмента,

адаптивность планирования, преемственность стратегического и текущего планов, социальная ориентация плана, автоматизация системы планирования, обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления, экономическая обоснованность плановых показателей.

Ряд авторов рекомендуют соблюдать принципы при организации видов плановой деятельности:

1) Экономичность показывает, то что затраты должны измеряться с получаемой выгодой;

2) Оптимальность выражается в максимизации прибыли и минимизации затрат предприятия;

3) Связь уровней планирования достигается 4-мя методами:

- детализацией планов «сверху вниз»;
- укрупнением планов «сверху вниз»;
- частичным делегированием полномочий;
- корректировкой проектов;

4) Ранжирование объектов планирования исполняется посредством оптимального распределения ресурсов:

- при равной конкурентоспособности продуктов;
- в более прибыльные товары;

5) Адекватность соотношения плановых характеристик реальной обстановке достигается:

- увеличение количества учитываемых факторов;
- повышение точности прогнозирования в процессе планирования;
- чётким моделированием реальных процессов;

6) Согласованность достигается при помощи:

- выявления уровня воздействия внешних условий на плановые показатели;
- корректировки проектов;

7) Социальная ориентация учитывает:

- обеспечение требования экономичности, защищенности и эргономичности выпускаемого продукта;
- социальное развитие и увеличение заработной платы персонала;

8) Сбалансированность подразумевает, что размеры вложений должны быть увязаны и сбалансированы с финансовыми и

материальными ресурсами с учётом продолжительности создания объектов;

9) Автоматизация системы планирования требует использования передовых технологий, которые обеспечивают кодирование данных по стадиям жизненного цикла объекта, быструю обработку, безопасное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение;

10) Итеративность учитывает постоянную проработку составленных разделов проекта и творческий характер процесса планирования;

11) Вариативность устанавливает необходимость разработки альтернативных вариантов для поставленных целей;

12) Эффективность подразумевает обеспечение приемлемой нормы доходности;

13) Инновационность предполагает обеспечение приемлемой нормы доходности;

Стратегическое планирование в какой-то степени основывается на долгосрочном планировании, потому что все приведенные принципы актуальны и для него. Тем не менее, если принципы непрерывности, гибкости, вариативности, сбалансированности с внешней средой, составляют суть стратегического планирования, в таком случае принципы, как участие, автоматизация, лишь частично воздействуют на процесс стратегического планирования.

Б.Н Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец выделяют принципы специфичные только для стратегического планирования:

- стратегии необходимо разрабатывать со временем, по мере «подготовки» персонала стратегического управления;
- создание элементов ответственного участия в стратегическом процессе экспертов с одной стороны, и руководства с другой. Роль высшего руководства обычно сводится к одобрению вариантов стратегий, а никак не к их «выстраиванию»;
- стратегические процессы считаются трудным сочетанием обеспечения готовности к большим изменениям. В стратегически ориентированной системе высшему руководству следует сохранять порядок и баланс, всегда быть готовым к риску, приспосабливаться и повышать квалификацию.
- затраты времени и денег на формирование стратегических проектов должны быть достаточными, но не значительными.

– стратегические планы обязаны быть больше качественными, чем количественными разработками. Их нельзя предложить в виде набора показателей или перечня мероприятий.

Представленные принципы в большей степени являются чертами стратегического планирования, чем его принципами.

К принципам стратегического планирования, основанным на системном анализе, Мирошниченко Ю.В. относит четыре позиции (см. рис. 4.6).

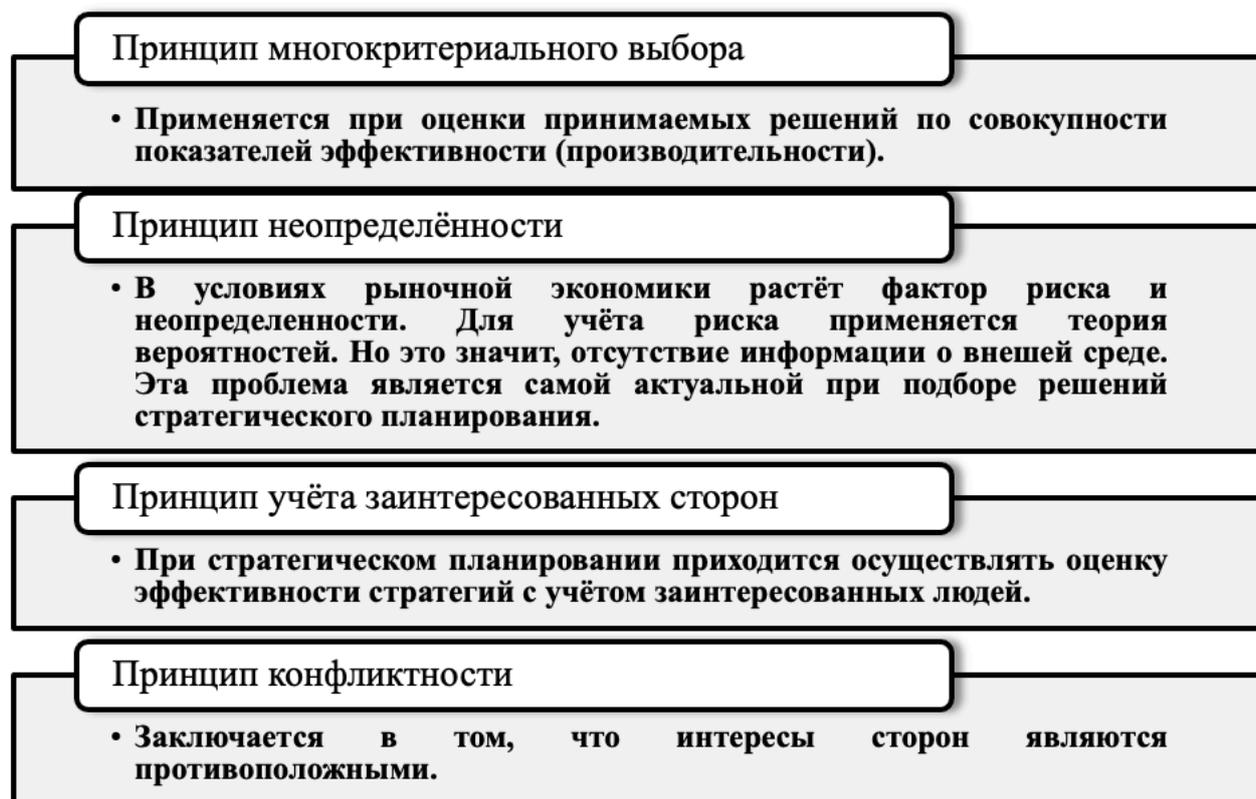


Рисунок 4.6 – Принципы стратегического планирования, основанным на системном анализе, по Мирошниченко Ю.В.

Вышеприведённый обзор представлений разных авторов на содержание принципов стратегического планирования, даёт возможность сделать заключение о недостаточном понятии и представлении в связи с отсутствием характерного признака.

Условное разделение процесса стратегического планирования состоит в трёх укрупнённых этапах: целеполагание, стратегический анализ, выбор стратегии – даёт возможность сделать вывод о потребности установления и определения принципов стратегического планирования, предусматривающих специфику данных этапов. Совокупность подхода к ним обуславливается принципами:

- 1) Принцип ранней диагностики, заключается в том, величина резервов зависит от того на какой стадии жизненного цикла товара ведётся стратегический анализ;
- 2) Принцип приоритетности, предполагающий потребность расстановки ценностей в процессах целеполагания, подбора и анализа;
- 3) Принцип оптимальной детализации, предполагающий определение функций объекта планирования;
- 4) Принцип последовательности, требующим определённой очерёдности в исследовании, в первую очередь заблаговременного изучения будущего объекта;
- 5) Принцип выделения «основного звена», предполагает акцентирование и изучение «узких мест» в функционировании объекта.

Стратегическое планирование является успешным и эффективным при условии взвешенного взаимоотношения к реальным способностям и противоречиям принципа стратегического планирования. Принципы стратегического планирования считаются существенными и значимыми. Несоблюдение каждого из них разрушает единство и снижает качество всей системы стратегического планирования. В следствии компания теряет конкурентоспособность и становится банкротом.

Огромное значение для стратегического планирования имеет метод экономического анализа, применяемый на всех его стадиях, он используется как в направлении исследования экономических явлений и действий, так и для разработки планов.

В практике стратегического планирования, в первую очередь на прогнозно-аналитической стадии, широко используется метод системного анализа, он основывается на системном подходе. При поиске лучшего решения используется закономерная очерёдность: цели- пути достижения целей- ресурсы.

Как метод системного анализа, так и метод экономического анализа относят к группе общих методов планирования, так как они характеризуют общую методологическую и закономерную направленность процесса планового решения и характеризуют структуру и механизм принципов стратегического планирования. Конкретные методы стратегического планирования чётко связаны со стадиями процесса планирования и реализации принципа приоритетности при их подборе.

Таким образом, принципы формируют базу системы эффективного стратегического планирования. Они определяют потребность разработки системы прогнозирования и планирования, координирования и контроля, мотивации и стимулирования персонала, участвующих в стратегическом процессе.

Роль сценарного планирования в процессе разработки планов организации

Одним из лучших способов долгосрочного планирования, повсеместно используемых последние тридцать лет большинством европейских компаний, является сценарное планирование. Разработка сценариев используется как вариативность к линейному планированию, которое часто показывало свою неэффективность и неточность во время построения стратегических прогнозов, особенно в период нестабильного рынка.

Основным инструментом сценарного планирования представляется сценарный анализ. Такой метод применяется для стратегического управления организацией с высоким уровнем неопределенности, протекающими в турбулентной среде.

Сценарный анализ дает набор детальных описаний последовательности процессов, которые с прогнозируемой вероятностью приводят к желаемому или запланированному конечному результату или к возможным исходам, при рассматриваемых специалистом вариантах развития.

Сценарии – это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий [1].

Сценарии позволяют анализировать и разрабатывать планирование нестандартных ситуаций. Они позволяют понять, при каких условиях и в какой момент может возникнуть благоприятная или, наоборот, неблагоприятная ситуация. Сценарий позволяет оценить, как можно и нужно воздействовать на процессы, которые приводят к приемлемым и неприемлемым для организации исходам будущего. Разработка сценариев основывается на итогах сценарного анализа.

Сценарный анализ – систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды [1]. Последние аспекты рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на организацию. Сценарии могут стать основой стратегического, долгосрочного планирования.

Одним из первых результативно и удачно применил сценарное планирование на практике П. Вак (*Wack*) из *Royal Dutch Shell* в 1971 году. Тогда компания *Royal Dutch Shell* стала первопроходцем, обратившись к данному инструменту – сценарному планированию в 1970 году. Аналитики компании рассматривали различные сценарии развития глобального внешнего окружения, учитывали возможность резкого повышения цен на нефть странами, входящими в ОПЕК. Исследования позволили организации *Shell* предсказать первый масштабный нефтяной кризис и на должном уровне подготовиться к нему. В результате компания, которая не входила даже в десятку крупнейших нефтяных компаний всего мира, после выхода рынка из нефтяного кризиса оказалась в пятерке сильнейших организаций.

В 1983 году исследования товарища Диффенбаха (*Diffenbach*) показали, что метод построения определенных сценариев вошел в три наиболее популярных и результативных методов долгосрочного планирования и используется 67% крупных европейских организаций.

Согласно результатам проведенных исследований, необходимо отвести существенную роль сценарному планированию среди современных условий в процессе разработки вариативных планов любой организации.

Подходы, используемые в сценарном планировании

Рассматривая историю возникновения и эволюции сценарного планирования, необходимо обратить внимание на развитие применяемых подходов в рамках данного стратегического планирования, что интегрировано по годам на рисунке 4.6.

Исследования выявили, что концепцию сценарного планирования как новейшего метода прогнозирования описал Берже (*Berger*) в 1964 году. Последующие разработки, проведенные Годэ (*Godet*), способствовали эволюции метода в 1970-х годах [3,4]. К началу 1980-х годов концепция сценарного планирования стала сложной методикой прогнозирования, отличной от других количественных подходов к стратегическому планированию.

К началу 1980-х годов сценарии использовали представители исследовательского института в Стэнфорде Хаукен, Огилви и Шварц (*SRI International*). Целью построения сценариев они определяли проектирование вариативных исходов развития ситуации в будущем, при учете которых стало бы возможным интегрирование правильных и ответственных стратегических решений. Ими был введен термин «управляемые переменные». В роли управляемых переменных разработчики рассматривали экономические,

энергетические и стоимостные переменные. Разработки представителей Стэнфордского исследовательского института, также, как и успех компании *Shell* основали платформу для развития сценарного стратегического планирования в 1980-х годах.

Белл, Меркхофер и Киней изучали реальность использования сценариев в качестве основополагающего инструмента при разработке стратегических решений. Канеман и Тверски исследовали психологические основы сценариев. Портер изучал интегрирование сценариев с позиции создания экономической вариации развития организации, Раубитчек — с позиции бизнес-планирования; Хасс — с точки зрения прогнозирования. Любая из этих теорий показывает свои части метода сценарного планирования в нынешнем его понимании, но ни одна из них не определяет полной организационной сущности исследуемого метода [5].

К концу 1980-х годов практически все европейские компании и специалисты пришли к тому, что необходимо включить в разработку стратегии фактора неопределенности, турбулентности внешнего окружения. В нынешнее время сценарный анализ — это один из основных инструментов, предназначенных для наиболее глубокого изучения турбулентной внешней среды компании.

Метод сценарного анализа интегрирует элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, обобщение, рациональность и иррациональность. Именно благодаря этой многогранности сценарный анализ невозможно отнести ни к одной академической дисциплине.

В Европе не ослабевает интерес к сценарному планированию. Разработке этой темы посвящено несколько десятков сильных порталов, выходят некоторые специализированные журналы, наиболее известными из которых являются : «*Scenario and strategy planning*», «*Futures Research Quarterly*», «*Long Range Planning* и др. Лидеры консультационного рынка широко используют эту системную стратегическую методологию, а стоимость всего лишь дня работы у ведущих консультационных организаций с командой стейкхолдеров, специализирующихся в разработке сценарного планирования составляет шестизначные суммы. В результате исследований определено, что на пространстве стран СНГ в наше время, к сожалению, не переведено пока ни одной книги по сценарному планированию. За последний 2013 год в деловой прессе, озаряющей вопросы стратегического управления, опубликован десяток статей по теме сценарного подхода. К редким исключениям можно отнести небольшую серию публикаций в некоторых журналах

и выведение на рынок консультационных услуг Курчатовским институтом [6, 7, 8] по реструктуризации организаций авиакосмической, электронной и оборонной промышленности с использованием этой системной методологии. Объяснить такое соотношение восприятия и использования достижений мировой управленческой теории и практики можно десятками книг и десятками статей по *Balance Scorecard*, хорошему, но весьма редкому инструменту, и единичными публикациями по такой серьезнейшей и результативной методологии. Некоторые из стран СНГ имеют стратегии на 10-25 летнее будущее, также, как и некоторые из отраслей разрабатывают планы развития со схожими временными рамкам. А действительность выявляет, что если организация не интегрирует сценарии в планирование своей деятельности и не реализует собственные стратегии, то приходится жить по чужим.

Подробный контент-анализ сайтов и размещенных в них статей российских консультационных компаний, выдвигающих услуги по стратегическому планированию, выявил, что до сих пор парадигма обыкновенного стратегического планирования является доминирующей, в то время как специалисты опираются на прогнозы, которые исходят из предположения, что наше общество существует в предсказуемом окружении. Данная позиция тем более удивляет — совсем недавно наша страна прошла сквозь ряд непредвиденных и не предсказанных масштабных событий в виде развала целой державы, СССР, разнообразных революций, неудачных реформ и тому подобных. Стратегии, разработанные на подобных предположениях, абсорбируются в планы, которые замораживаются в структурах, ресурсах и бюджетах. Разработки данной проблемы показали, что интегрированные стратегические планы обесценились при различных неудачных прогнозах развития будущего в целом российской экономики и многих из ее отраслей.

В условиях рыночной турбулентности и быстрых изменений окружающей организацию среды разрабатывать стратегию с видением на единственный прогноз является слишком рискованным. В настоящем времени часто бывают внезапные перемены, скачки, события, которые просто невозможно прогнозировать. В нестабильной внешней среде организации существует множество различных вариантов будущего. Главным смыслом сценарного планирования предстает конструирование вариативных и одинаково вероятных вариантов реализации будущего, которые являются отлично структурированными и логичными [9]. Таким образом, стратегия — это не жесткий план, и она приобретает необходимую

вариативность для того, чтобы организация продолжала быть успешной при многих вариантах развития будущего. Крупнейшие лидеры отходят от мнений делать ставку только на самые вероятные прогнозы.

Основные различия между традиционным стратегическим планированием и сценарным анализом выявлены и представлены в таблице 4.2.

Таблица 4. 2 – Базовые предпосылки традиционного стратегического и сценарного планирования

№	Традиционный подход	Сценарный подход
1	Будущее может быть предсказано (путем экстраполяции теперешних тенденций, экспертных оценок, профессиональных прогнозов и т.д.)	На будущее влияют различные движущие силы, и оно всегда является неопределенным.
2	Стратегия создается в конкретные временные рамки и закрепляется в стратегическом плане, который является руководством к действию.	Необходимо построить сценарии возможных вариантов развития событий в будущем, на базе чего, сформулировать и впоследствии выбрать стратегические альтернативы, работоспособные в каждом сценарии, что явится базой для интегрированной стратегии.
3	Существуют наилучшие стратегические решения.	“Что хорошо сегодня, может быть плохим завтра”, то есть в ситуациях с большой неопределенностью наиболее рискованные и ответственные решения могут откладываться до получения большей информации об окружающей среде.
4	После создания плана начинается внедрение или осуществление стратегии.	Стратегия перестает быть единовременной акцией, а превращается в серию стратегических решений.

Несмотря на представленные в таблице 4.2 отличия, традиционная и сценарная парадигмы не являются антагонистическими и вовсе не разделены непреодолимой пропастью. В обычных отраслях с невысоким уровнем неопределенности при вариативно небольших сроках планирования вполне могут применяться традиционные методы долгосрочного планирования: SWOT-анализ, методы матриц, пять сил М. Портера и прочее. К тому же, при формировании бизнес-портфеля методы матриц могут использоваться в сценарном подходе. Следует отметить, что «жесткая» традиционная парадигма – это упрощение, сделанное в показательных целях [9]. В реальности, даже если стратегия интегрируется в рамках этой парадигмы, то в ней предусматриваются способы отслеживания окружающей среды, управление рисками стратегических выборов и способность корректировки стратегии, но это полностью не снимает ограничений и неудобств практического характера (см. рис. 4.7).

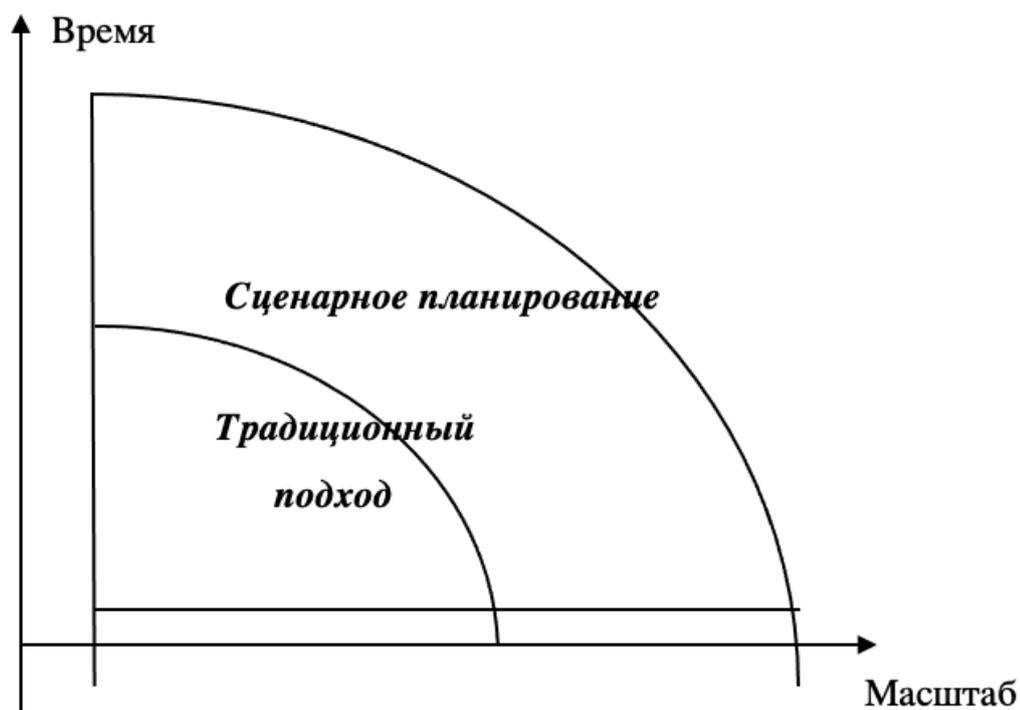


Рисунок 4.7 – Отношение между традиционным стратегическим планированием и сценарным подходом (Источник: [10])

На рисунке 4.7 приведено основное различие между традиционным и сценарным планированием в рамках двух факторов: времени и масштаба.

В классических работах выявлены основные принципы, особенности построения процесса сценарного планирования, правила

построения сценариев, частые ошибки или проблемы интеграции сценарного планирования.

В современной практике выделяют несколько разных школ сценарного планирования, которые отличаются и концептуально, и еще больше содержанием конкретных методов (см. рис. 4.8).



Рисунок 4.8 – Школы сценарного планирования

Исследования появления и деятельности разнообразных школ сценарного планирования показали, что у исследователей не находится единого мнения о статусе сценарного планирования. Среди одних специалистов доминирует мнение, что сценарное планирование является одним из результативных инструментов проверки стратегических решений. Иная часть авторов считает, что основное предназначение сценарного планирования – это развитие стратегического анализа и способ задания рамок для стратегического планирования. Следующие считают его основополагающим методом

развития самообучающейся компании. Четвертые используют сценарное планирование в качестве методологии разработки стратегии организации. Разделяют пятый, самый широкий подход в «позиционировании» инструмента сценарного планирования, определяя его системным инструментом стратегического управления, абсорбирующий все ранее обозначенные предназначения сценарного планирования.

Этапы процесса сценарного планирования в организации

Во время изучения самого процесса сценарного планирования, выявлено, что различными авторами выделяется от 6 до 12 разнообразных этапов.

Изучение основополагающих задач и методов работ рассмотрено на каждом этапе сценарного планирования. В сценарном планировании является важным процесс создания совершенно новых ментальных моделей, так и построение коммуникационных процессов и разнообразных форм командного взаимодействия, интегрирующие их выработку, адаптацию и дальнейшую реализацию. Весь процесс написания стратегии с использованием сценарного подхода выходит для монобизнеса два-четыре месяца, в то время как для холдингов в два-три раза больше по времени.

Первый этап разрабатывается в течение одной-полутора недель, абсорбация внешней информации и подготовка к работе на следующем этапе длится от полутора недель до месяца, тотальные штурмы на следующем этапе и работа с отдельными группами на третьем по единственному дню, написание сценариев и их редактирование – две-четыре недели, подготовка к стратегическим сессиям по две-четыре недели и реализация сессий по одному дню. Написание и шлифование программных документов – от двух недель. Таким образом, команда клиентов, включая собственников и топ-менеджеров, должна выделить не менее пяти-шести полных рабочих дней только на общую групповую работу.

Этап 1. Установление целей, задание основных параметров, идентификация ключевых вопросов

Многое в обеспечении успешности сценарного планирования влияет от первого этапа, заключающегося в рассмотрении границ и установлении фокуса сценариев. Специалисты-консультанты вместе с

командой клиента до начала работ должны определиться в некоторых позициях:

- оптимальный для определенной организации (отрасли) временной спектр сценариев;
- географическая вариативность сценариев;
- бизнес-объединения, бизнес паки или продукты, для которых разрабатывается и интегрируется проект;
- вероятностные границы для реализуемого плана;
- временные рамки и необходимости для разработчиков.

Одно из условий успешного использования сценарного подхода – это выделение основополагающих вопросов. Например, таких как:

- 1) следует ли разрабатывать новый вид деловой активности,
- 2) следует ли интегрировать новый бизнес или запускать совершенно другую линию продукции,
- 3) следует ли инвестировать в развитие производства.

В процессе рассмотрения подобных вопросов выбирается важнейшие из них, задавая отчетливую определенную рамку для всей полости работы со сценариями. Необходимо подчеркнуть, что далеко не для каждого случая и не для каждой отрасли, не для каждой организации сценарии должны быть направлены на предполагаемые типы решений. Тем не менее, сценарии – это наиболее мощный инструмент изучения важнейших областей рисков и возможностей. Опыт российских организаций показывает, что наиболее легким путем является искать ответы на вопросы о выходе на новые рынки и вложение денежных средств в новые продукты и технологии. Сложнее искать ответ на вопрос, каким же будет бизнес-портфель данной организации. Весьма приоритетным считается подход, предложенный *Kees van der Heijden* [10, 12]. Он пишет, что сценарии должны быть с самого начала сфокусированы вокруг вопросов турбулентности «бизнес-идеи» — будущей успешной модели бизнеса организации, позволяющей через предоставление наибольшей ценности клиенту за счет наилучших ключевых компетенций получать прибыль, обеспечивающую выживание и развитие данной организации.

На этом этапе фатально важно организовать интервью с собственниками, топ-менеджерами, в котором необходимо выяснить их мнение по поводу того, какие вопросы в развитии организации

являются приоритетными, какие типы решений жизненно необходимо принять в свете предстоящей работы. В интервью желательно выяснить самые важные источники информации для следующего этапа – анализа и отобрать участников для будущих рабочих групп и мозговых штурмов. В итоге этого этапа необходимо предоставить собственникам и акционерам обратную связь, в которой делается вывод по результатам идентификации корневых вопросов, после чего прийти к взаимному пониманию по этому вопросу.

Этап 2. Выделение ключевых и неопределенных факторов со стороны внешнего окружения

Задачей абсорбированной команды разработчиков на данном этапе является выделение вопросов, которые будут иметь наибольшее влияние на будущее:

- установление важнейших факторов и тенденций, оказывающие влияние на бизнес;
- разведение предопределенных элементов от неопределенных и определенных факторов;
- установление хороших взаимоотношений между двумя группами данных критических факторов;

Наиболее полезны на данной стадии поиск ответов на данные типовые вопросы:

- 1) в какой степени различные силы усиливают одна другую: действуют независимо ли, или мешают друг другу.
- 2) Как проявляется каждое усиление, нейтральное действие или противоречие.

В сценарном планировании на данном этапе используются хорошо известные специальные методы, как STEP-анализ, который изучает политические, социальные, экономические, технологические изменения турбулентной окружающей среды, анализ пяти сил Портера, матрицы влияния на данную ситуацию, анализ основных причин, и общие - системный подход, диалектическая логика. Необходимо подчеркнуть, что последние на данном этапе используются в целях интеграции и анализа ключевых и неопределенных внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес-систему, а на последующих этапах они используются уже для абсорбации и синтеза в разработке и очищении сценариев.

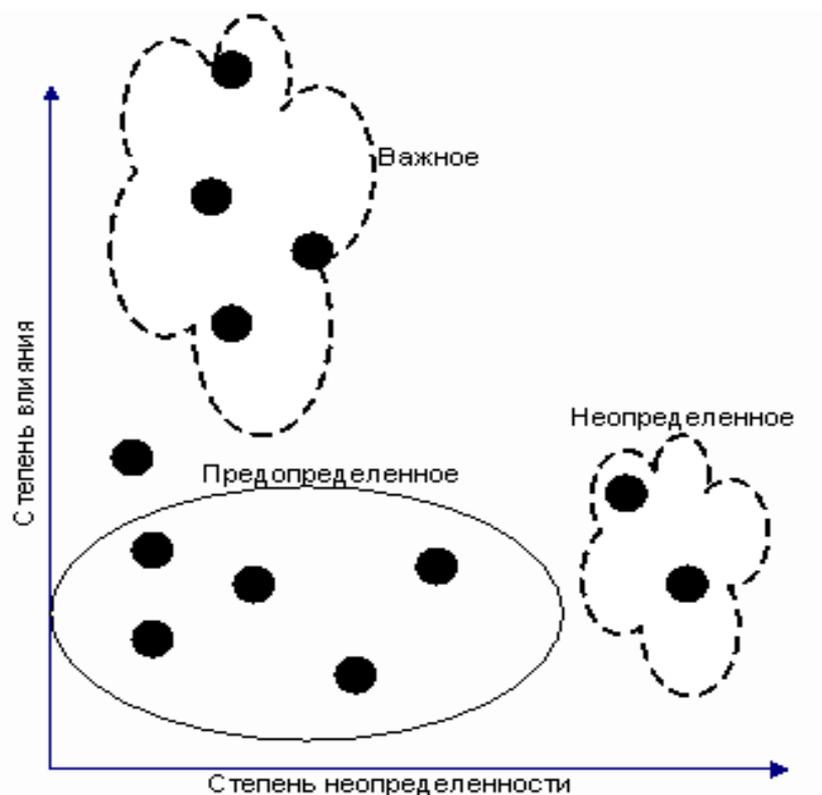


Рисунок 4.9 – Базовые элементы формирования сценариев
(составлено на основе источника: [7])

Этап 3. Создание скелетов сценариев

Существуют различные методы создания базовой логики сценариев. Их возможно разделить на индуктивные и дедуктивные.

Среди индуктивных известны метод «знаковых» событий, а также метод модификации официального будущего [5]. Ко вторым, дедуктивным относится метод разработки сценарных матриц.

Метод «знаковых» событий говорит о том, что необходим поиск ответов на такие вопросы [5]:

- какие важнейшие события могут повлиять на нашу организацию;
- к чему могут привести данные события;
- какая вероятностная цепочка обстоятельств способна привести к таким событиям.

Из количества ответов на эти вопросы команда специалистов может построить схемы, карты, вероятностные истории будущего, которые определяют очень многие стратегические решения в настоящем. Данный подход требует необычайно высокой открытости мышления и прекрасных творческих возможностей у специалистов.

Как выявил анализ, техника разработки «официального будущего» основана на абсорбации наиболее важных компонентов из количества официальных планов и программ, а также аналитических материалов и прогнозов [5]. Из их количества выделяется официальная трактовка некоторых движущих сил и неопределенностей. После того, проводится мозговой штурм среди специалистов, в котором изучаются различные версии, отличающиеся от уже разработанных историй о будущем.

Разработка сценарных матриц может осуществляться в различных вариантах. Простейшими и самыми популярными являются техники GBU и BEAR. В GBU методе сценарии фокусируются исключительно вокруг наиболее желательных, нежелательных и опасных вариантах вероятностного развития событий. BEAR метод интегрирует условия на уровнях изменений: низком, среднем и высоком – в различных областях – экономике, демографических особенностях, потребительском спросе и тому подобных. Часто используемой различной махинацией также является разработка «два на два» сценарных матриц. К примеру, на развитие пивной отрасли оказывают влияние отношение потребителей к потреблению определенного вида алкогольных напитков и, с другой стороны, законодательная база, контролирующая международную и внутреннюю торговлю [22]. Влияние на развитие современной образовательной индустрии - оба таких неопределенных фактора, как всеобщий уровень развития экономики и отношение потребителей к получению высшего образования (см. рис. 7). По различным комбинациям указанных факторов клиентами разных компаний были выделены всего лишь четыре сценария, которые далее наращивались другими различными значимыми факторами:

- 1) изменениями политической среды,
- 2) вариативным экономическим ростом,
- 3) результатами различных реформ,
- 4) созданием совершенно новых технологий в сфере образования,

которые имеют влияние на развитие отраслей и будут различно меняться в будущем, определяя вариативные конфигурации сценариев.

С обратной стороны, в указанные сценарии были интегрированы также и важные заранее predetermined элементы. Например, демографические направления, изменение структуры расходов семейных бюджетов в связи с увеличением доходов. Так, используя сочетание метода «знаковых событий» и метода матриц, построены четыре сценария с учетом данных восьми параметров. Мировые европейские сценарии в развитии высшего образования с использованием *GBU* и *BEAR* рассмотрены в работе *Miller* [13]. Как показывает практика, иногда очевидно, как неопределенности и движущие силы обязаны включаться в разворачивание сценариев, а иногда нет.

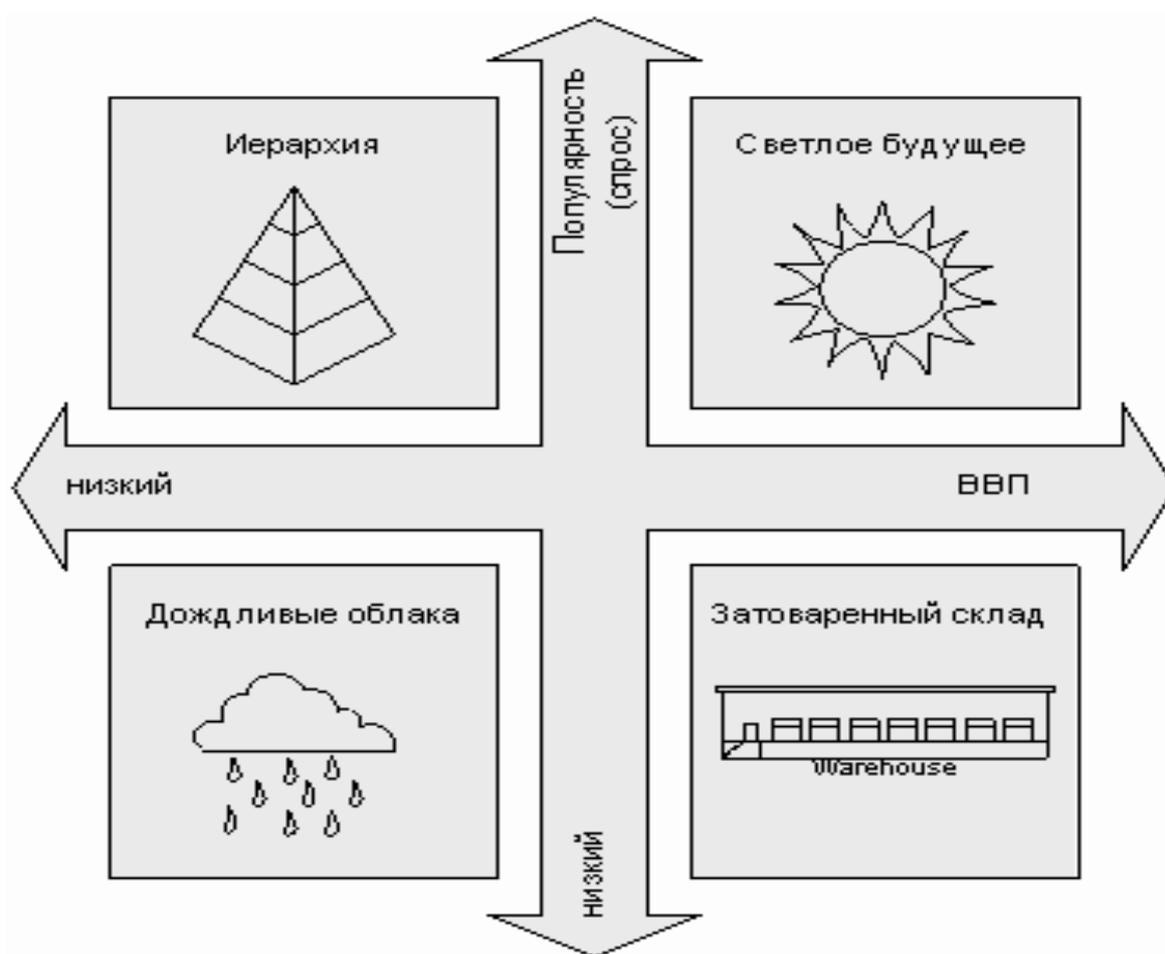


Рисунок 4.10 – Промежуточная матрица сценариев развития высшего образования в условной стране (составлено на основе источника: [13])

Построение логики сценариев – это творческий процесс. Здесь наиболее важным является квалификация специалистов, их опыт в использовании различных теоретических аспектов и методологии в

помощь клиентской команде в построении совершенно иных ментальных моделей и каркасов историй.

Этап 4. Наполнение и очищение грубых сценариев

На данном этапе общие черты сценариев интегрируют определенность, превращаясь в связанные логические цепочки, «истории о будущем». Более подробно методы, техники и инструменты данных процессов на этом этапе описаны в разнообразных научных работах. В них рассматриваются такие инструменты как:

- системный подход,
- метод разработки рассказов или историй,
- учет характеристик специалистов,
- рассмотрение победителей, а также проигравших в рыночной конкуренции,
- угрозы, кризисы и вызовы,
- плохие и хорошие новости,
- революционные и эволюционные изменения,
- тектонические сдвиги,
- всесторонние возможности и непрерывный транзит
- некоторые другие.

В некоторых проектах для лидеров отдела белорусских отраслей учитывались все возможные варианты изменений межгосударственных отношений, а также геополитической ориентации страны, образцов и направлений развития соответствующих отраслей в Европе, мире и стране. Приведем примеры лишь важнейших и эвристичных методов наполнения различных сценариев, которые могут быть широко использованы в любых отраслях.

Такой метод, как «построение рассказов» по сути своей близок к методу знаковых событий, также он является его логическим продолжением и расширением. В совместной работе объединенной командой специалистов осуществляется поиск ответов на такие вопросы как:

- Какая стартовая точка разворачивания событий по различным сценариям;
- Какова последовательность событий, влияющая на данный бизнес, произойдет в случае наступления различных сценариев;

- Как при таких условиях будут взаимодействовать турбулентные части отрасли; как будут интегрироваться элементы базовой логики в отдельном и каждом из вариантов;
- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы поставить окончательную точку в том или ином сценарии.
- Наиболее важным в построении и реализации исследования является поиск различных вариантов развития событий в будущем.



Рисунок 4.11 – Методы наполнения сценариев

«Кризисы и вызовы» – это прогнозирование наиболее важных событий, создающих самые серьезные и существенные угрозы для развития данного бизнеса, но с другой стороны, открывающие новые возможности и для самого бизнеса, и для различных смежных с ним отраслей. К примеру, нефтяной кризис 80-х годов с одной стороны повлек за собой серьезные изменения в раскладе сил и положении на рынке и отрасли, а с иной стороны способствовал развитию различных энергосберегающих технологий в разнообразных энергоемких отраслях в развитых странах Америки, Европы и Азии.

Карибский кризис поспособствовал созданию совершенно новых технологий противоядерной защиты в данной оборонной промышленности США.

«*Эволюционные изменения*» указывают учитывать в наполнении сценариев такие переменные, как стадии развития различных отраслей, изменение вкусов покупателей в отношении к новым продуктам и т.п.

«*Революционные изменения*» рассматриваются в данном случае как разрыв привычных моделей в политическом и экономическом устройстве мира. К примеру, изменение в американской политике и экономике, которые произошли после «11 сентября» или потрясение тихоокеанской экономики после обрушения цунами могут иметь совершенно разные вектора развития. Как изменения геополитических ориентаций Грузии, Украины, Киргизии будут иметь влияние на изменения условий для ведения бизнеса в данных странах.

Под «*тектоническими сдвигами*» понимается моделирование различных последствий таких масштабных событий, как, к примеру, распад социалистической системы, создание единого европейского экономического пространства и т.п.

«*Экономические и политических циклы*» — это очень важные, но часто не предсказуемые аспекты, например, бум покупки недвижимости в различных крупных городах, колебания цен на нефть в различных странах, формирование электоральных предпочтений разных лидеров и разных политических партий на выборах. Также их важно учитывать для понимания различных вариантов развития будущего.

«*Безграничные возможности*» задают основные направления будущего развития: Интернет-технологии, беспроводные технологии, бесшовная хирургия и т.п.

«*Непрерывный транзит*» – поиск совершенно новых форм взаимодействия на наднациональные экономические и финансовые институты и изменения законодательной базы ведущих мировых держав, создание новых экономических альянсов и союзов, списание различных крупных долгов или решения об всевозможных экономических санкциях.

Опыт специалистов показывает, что для данного этапа не существует определенных жестких рецептов. Выбор и рассмотрение инструментов наполнения и очищения грубых сценариев часто

диктуется базовой логикой сценария, которая зависит от характера и масштаба организации, ее стратегических намерений, ее отраслевых особенностей и ее методологической оснащенности специалистов и представителей клиентской команды.

Лучшим подспорьем в организации работы на данном и предыдущем этапе является использование различных методов, таких как short-листы ключевых факторов и тенденций, разнообразного рода визуализация (схемы, рисунки, матрицы), мозговой штурм, также выпуск коротких бюллетеней по разработанным сценариям и вариативный сбор предложений по их реализации.

В качестве резюме следует отметить, что исследования понятия прогнозирования позволило определить сущность и понятие планирования в деятельности организации, роль сценарного планирования в процессе разработки планов организации, подходы, используемые в сценарном планировании, этапы процесса сценарного планирования в организации.

Стратегическое планирование как ключевой фактор успеха системы менеджмента качества в организации

В современных условиях непрерывно возрастающей нестабильности состояния внешней и внутренней среды, российским предприятиям становится все сложнее обеспечить предпосылки для экономического развития в долгосрочной перспективе [1]. Именно поэтому стратегическое планирование и прогнозирование способны обеспечить прозрачность принимаемых решений с горизонтом планирования стратегии системы менеджмента качеством более 5 лет. Анализ действующих на российских предприятиях систем менеджмента качества (СМК) показывает, что в основном они качества носят информационно-технический характер и не содержат многих современных механизмов менеджмента, принципов, которые содержатся в стандартах ИСО серии 9000:2000. Отсутствие достаточного опыта российских руководителей развивать бизнес на основе стратегии, приводит к тому, что деятельность предприятий ориентирована только на экономические результаты в краткосрочной перспективе, а задачи управления качеством решаются в рамках оперативного менеджмента. Отсюда вытекает важная актуальная научная задача разработки системы стратегического планирования развития предприятия на основе экономических методов управления качеством и формирование сбалансированного набора финансово-экономических показателей для управления всеми видами

деятельности предприятия с учетом интересов предприятия, потребителей и акционеров. Анализ проблемы качества в различных ее проявлениях следует начинать с описания внедрения управленческих решений в контексте внедрения системы стратегического планирования.

Целостное понимание стратегического планирования в системе менеджмента качества (СМК) как сегмент управленческой мысли предполагает рассмотрение понятия «стратегическое планирование».

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирование финансовой деятельности организации на длительный период [18].

Учитывая возрастающую роль управления качеством в производстве и оказания услуг, российские организации разрабатывают, внедряют и сертифицируют систему менеджмента качества. На современном этапе развития экономики и менеджмента выделилось отдельное направление управленческой мысли — стратегическое планирование в системе менеджмента качества. Формирование стратегического планирования как отрасли управления экономической мысли носило вполне закономерный поступательно-эволюционный характер. Его развитие было обусловлено научно-техническим прогрессом, изменением производственных отношений и, как следствие, совершенствованием форм и способов ведения бизнеса, что в итоге привело к охватыванию всех сфер финансово-хозяйственной, общественно-политической и социальной сторон жизнедеятельности человека [23].

Логическим продолжением развития стратегического планирования общего менеджмента явилось стратегическое планирование в системе менеджмента качества, которое, изначально охватывая категории технического контроля и качества выпускаемого продукта, трансформировало стратегическое планирование в системе менеджмента качества в философию менеджмента. Эта концепция направлена на создание непрерывно развивающейся и автономно улучшающейся системы управления качеством, имея своей целью, с одной стороны, удовлетворение потребностей потребителя, с другой – стабильно-циклическое и поступательное развитие бизнеса в целом, а также развитие отдельной личности.

Как показали исследования, пока нет достаточной информации о

стратегическом планировании в системе менеджмента качества, отсутствует даже определение этого понятия и формализация основных этапов внедрения данной концепции. Тем не менее, базируясь на теоретических и практических исследованиях в этом направлении, можно сформулировать определение понятия «стратегическое планирование в системе менеджмента качества». Стратегическое планирование в системе менеджмента качества — это управленческий процесс определения миссии и целей организационного развития компании, направленного на создание органической структуры, способной автономно и адекватно реагировать на изменения требований развития бизнеса в рамках управления качеством.

В своих научных трудах Гарвин (1988 г.) утверждает, что в основе любого определения качества лежит один из пяти подходов, предполагающих следующие идентификаторы качества, которые и определяют качество продукта (см. табл. 4.3). Следует отметить, что каждый из идентификаторов определяет качество для разных объектов, поэтому стратегическое планирование в системе менеджмента качества также должно быть ориентировано на каждый идентификатор, отсюда и стратегическое планирование должно быть осуществлено по пяти направлениям.

Стратегическое развертывание в системе менеджмента качества начинается с ориентации на потребителя. Общеорганизационное видение определяет, какие выгоды могут получить от организации потребитель, ее работники, акционеры и общество в целом. Если достигнуто соглашение по направлению развития организации, то средства для его реализации могут быть разнообразными. На этом этапе 1 определяется главный ориентир направления развития организации, и лишь впоследствии он декомпозируется в соответствии с управленческими сегментами.

На следующем этапе 2 формулируется общеорганизационная миссия. Заявление миссии отвечает на вопрос «Каким бизнесом мы занимаемся?». Она делает ясным назначение организации или причины ее существования [30]. Чаще всего в общеорганизационной миссии учитывается стратегическое планирование в системе менеджмента качества, другие направления стратегического планирования, как правило, не конкретизируются. Возможно и формулирование миссии в рамках системы менеджмента качества, т. е. определяются стратегические ориентиры и назначение системы

менеджмента качества наряду с корпоративной миссией в целом.

Таблица 4.3 – Идентификаторы качества по Гарвину

Идентификаторы качества	Характеристика идентификатора качества
1. Качество воспринимаемо	Качество представляется чем–то, чему присуще превосходство. Качество «заметно с первого взгляда». Превосходное качество определяется на взгляд, на ощупь и т.д.
2. Качество определяется продуктом	При таком подходе учитываются параметры качества продуктов, которые могут быть точно измерены. Качество рассматривается как набор измеримых характеристик.
3. Качество определяется пользователем	При данном подходе качество рассматривается с точки зрения потребителя, то есть основывается на маркетинговой точке зрения: в конечном итоге качество определяет потребитель на основе «пригодности к употреблению». Так, недорогой продукт может оцениваться как качественный продукт.
4. Качество определяется процессами	В этом смысле качество товара или услуги определяется как соответствие спецификациям, то есть качество считается достигнутым, если работа выполнена правильно с первого раза и без ошибок.
5. Качество отражает ценность	Этот подход является разновидностью подхода, при котором качество определяется пользователем, но дополнительно водится понятие стоимости или цены. Качество в данном случае приравнивается к большой ценности за те же деньги. Многие потребители готовы покупать продукт с худшими характеристиками, если цена его будет ниже. Однако такая приверженность подвергается суровым испытаниям, как только что-то идет не так.

Далее разрабатываются основные стратегии общеорганизационного планирования в системе менеджмента качества. Первая ступень преобразования глобального видения

реализации стратегических планов заключается в разработке четырех-пяти стратегий, согласованных с общим видением. При этом на основе соответствующей информации, которая может быть сформирована на основе применения метода внутреннего аудита, проекты стратегии укрупненно следует сгруппировать по ряду основных пяти направлений, приведенных на схеме рисунка 4.12.

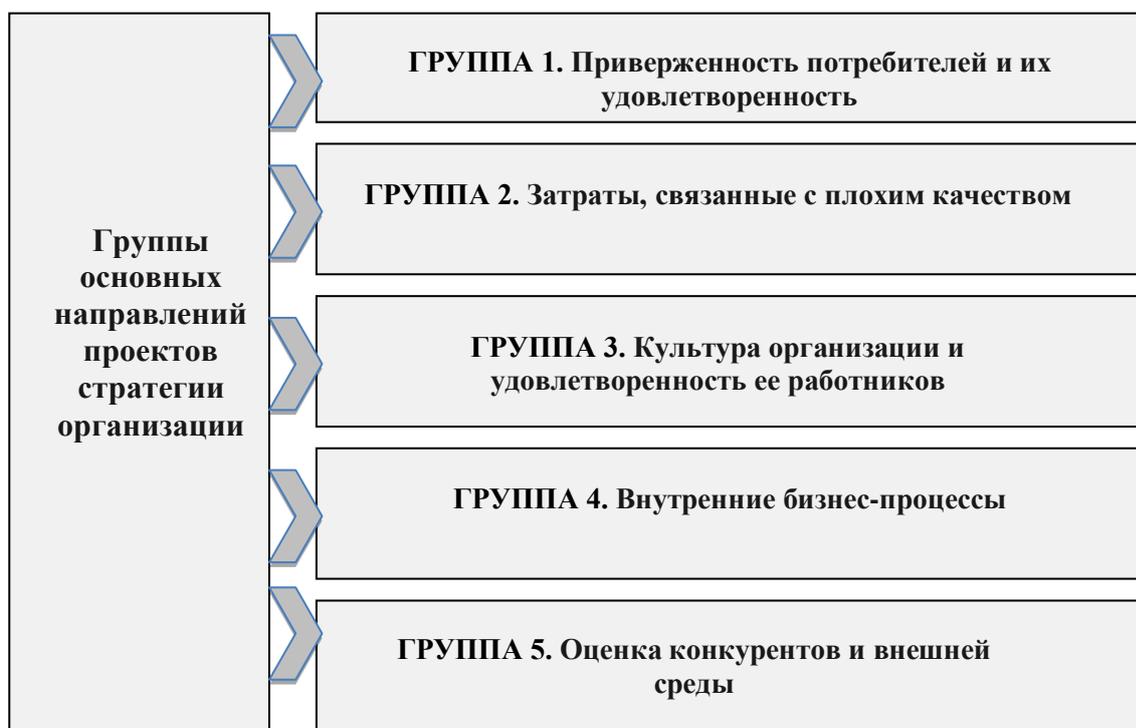


Рисунок 4.12 – Группы основных направлений проектов стратегии организации

Анализ содержания и реализации этих направлений помогает выявить сильные и слабые стороны предприятий (организаций), благоприятные возможности и угрозы, связанные с потребителями, качеством и затратами. Выработанные стратегии могут дорабатываться или разрабатываться заново, отражая измеримые и наблюдаемые долгосрочные цели.

Следующим этапом 3 является конкретизация общеорганизационных планов применительно к стратегическому планированию в системе менеджмента качества, которое базируется на формализации планов и основных направлениях деятельности применительно к СМК. Причем каких-либо специфичных требований к планам системы менеджмента качества нет, они должны быть конкретными, измеримыми и заданными в рамках установленного срока (обычно одного или двух лет).

Основываясь на результатах работы российских организаций, следует выделить основные направления стратегического планирования в системе менеджмента качества, что приведено на рисунке 4.13.



Рисунок 4.13 – Основные направления стратегического планирования в системе менеджмента качества российских организаций

Глубина и направления декомпозиции вышеперечисленных направлений на рисунке зависят от специфики и уровня развития организации.

Далее устанавливаются ценности в системе менеджмента качества, т. е. на этом этапе 4 определяется перечень объектов, выявляющих их положительное или отрицательное значение для системы менеджмента качества в частности и организации в целом.

Таким образом, ценности представляют собой взгляды, в которых организация убеждена и в которые верит, поддерживая их своей деятельностью и поступками руководства. Понимание и доведение ценностей до всех работников организации является очень важной процедурой.

Формулирование «Политики в области качества организации» при реализации концепции стратегического планирования в системе менеджмента качества – это следующий 5 этап реализации стратегии

общеорганизационного планирования.

Основополагающим этапом работы при реализации концепции стратегического планирования в системе менеджмента качества является обеспечение лидерства высшего руководства предприятия. Необходимое условие разработки стратегических планов в системе менеджмента качества – участие высшего руководства в исполнительном совете их реализации. Оно отвечает за выполнение делового стратегического плана и наблюдает за ключевыми показателями его выполнения. Отдельные организационные бизнес-единицы в структуре холдинга или какого-либо другого объединения (филиалы или дочерние предприятия) могут иметь подобные советы на местах. Важными элементами реализации стратегического плана являются, например, методы управления, время для собраний и обучения работников, деятельность которых оказывает существенное влияние на достижение ориентированных на потребителя целей.

По завершению представленных выше этапов необходимо осуществить максимально подробную и полную детализацию позиций стратегического планирования в системе менеджмента качества, с целью достижения долгосрочных и среднесрочных целей. Даная процедура представляет собой преобразование сформированных целей в оперативные планы и проекты. В свою очередь, цели разбиваются и распределяются на подцели. Максимальный интерес в данной процедуре представляют детали, сами участники, графики и этапы их выполнения. Уже готовые, разработанные цели спускаются на уровень исполнителей. Следует учитывать, что принимаемые решения должны поддерживать и не противоречить целям (подцелям).

При любом виде планирования, в том числе и при планировании в системе менеджмента качества, необходимо реализовывать и контрольную функцию. Измерение улучшения и реализации стратегических планов в системе менеджмента качества целесообразно реализовывать с использованием основных показателей деятельности. Такой подход очень важен, поскольку измерение показателей деятельности свидетельствует о степени достижения целей. Измерение позволяет наблюдать за производственной деятельностью и работой отдельных лиц и подразделений. Показатели измерения должны быть просты, количественно измеряемы и наглядны.

После того, как определены цели, анализируется эффективность способов их достижения, что дает возможность убедиться в том, что

они соответствуют целям. Затем затраты сравниваются с полученными результатами, и определяется соотношение выгод и издержек.

Следующий этап внедрения подходов стратегического планирования в системе менеджмента качества представлен анализом достигнутых улучшений, которые предварительно были заложены в стратегические планы системы менеджмента качества.

Официальная проверка позволяет увеличить возможность достижения поставленных целей. В процессе проведения проверки, организация выявляет отклонения показателей текущего состояния от установленных целей. Для ключевых показателей следует разработать Протокол оценки, включающий наиболее важные показатели деятельности организации, или Пакет отчетов, который опирается на факты.

Заключительный этап внедрения подходов стратегического планирования в системе менеджмента качества – коррекция или адаптация стратегических планов в системе менеджмента качества, на базе результатов оперативного контроля реализации обозначенных планов, а также изменений в макро- и микроокружении.

Следует отметить, что внедрение подходов стратегического планирования в системе менеджмента качества на уровне организаций представляет собой последовательность четырех этапов, представленные на рисунке 4.14 ниже, начиная с преобразования миссии и целей деятельности организации в стратегическое видение в целом и заканчивая осуществлением контрольной функции по реализации стратегических планов, а также осуществление корректировки при необходимости.



Рисунок 4.14 – Поэтапный процесс реализации стратегического планирования в системе менеджмента качества в организации

Следует понимать, что у потребителей могут быть разные ожидания относительно даже одного и того же продукта, что затрудняет жизнь производителей. При этом потребители могут по-разному воспринимать одни и те же продукты. Поэтому качество продукта зависит от того, как его воспринимает потребитель, поэтому очень важно, чтобы поставщик понимал качество именно с точки зрения потребителя.

Проблемы с качеством возникают в том случае, когда ожидания потребителей расходятся с тем, что они получают. Такое рассогласование обязательно приведет к неудовлетворенности потребителя. Парасумаран (1985 г.) определил пять основных областей рассогласования между ожиданиями потребителя и их восприятием продукта (см. рис. 4.15).

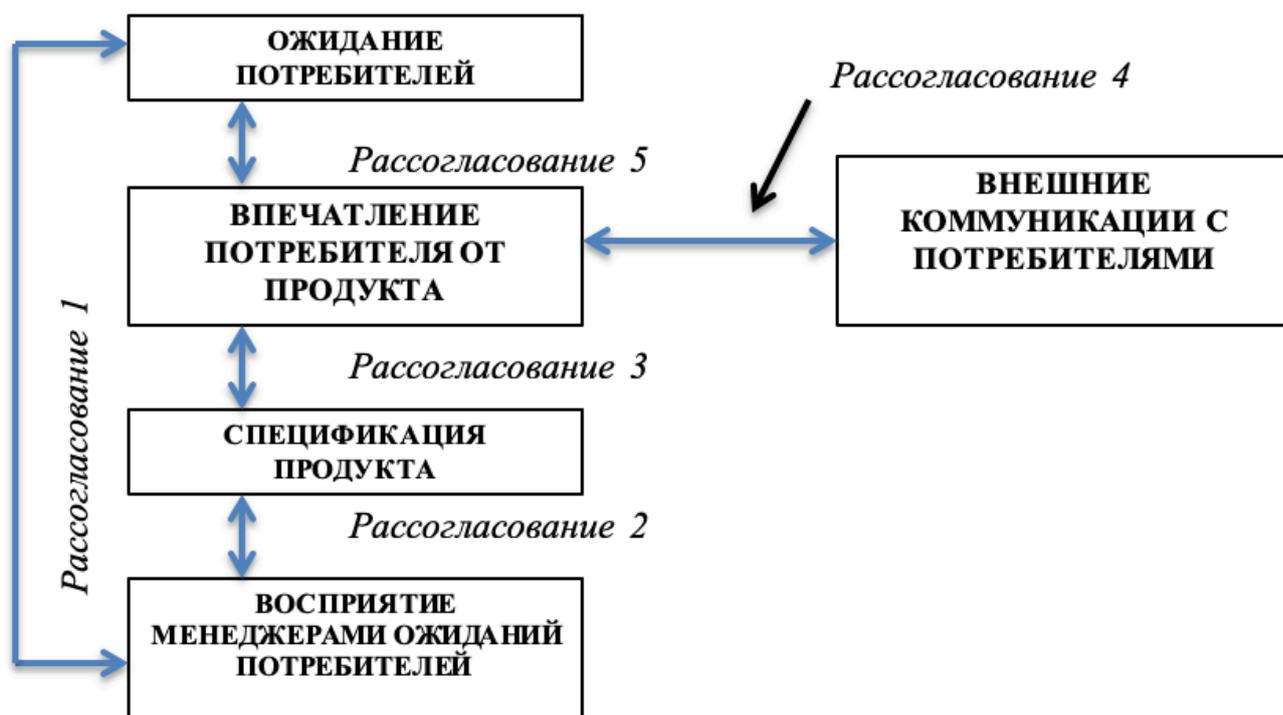


Рисунок 4.15 – Модель областей рассогласования качества Парасурамана

Все выявленные области рассогласования качества и их оценка представлены в таблице 4.4 ниже.

Таблица 4.4 – Оценка областей рассогласования качества

Области рассогласования	Оценка областей рассогласования
1	2
<p>Рассогласование 1: между ожиданиями потребителей и восприятием менеджерами ожиданий потребителей</p>	<p>Возникает в тот момент, когда появляется непонимание со стороны менеджера того, что же является важным, значимым в продукте для потребителя.</p>
<p>Рассогласование 2: между восприятием менеджерами ожиданий потребителей и спецификацией продукта</p>	<p>Проявляется, когда менеджеры не составляют достаточно точной и подробной спецификации продукта, поэтому работники, связанные с предоставлением услуги или производством товара, не всегда ясно понимают, что именно имеют в виду менеджеры.</p>
<p>Рассогласование 3: между спецификацией и впечатлениями потребителей от продукта</p>	<p>Проявляется в том, что потребитель получает не то, что было указано в спецификации. Объяснений этому может быть много. Возможно, запросы превысили ожидания или были ограничены ресурсы. Следует помнить, что впечатления потребителей от использования продукта играют наибольшую роль. На них оказывают влияние многие неосознаваемые факторы, особенно важные при оказании услуги.</p>
<p>Рассогласование 4: между впечатлениями потребителей и внешними коммуникациями с потребителями</p>	<p>Возникает, когда организация не может предоставить обещанное в рекламе или при любых других действиях по продвижению. Организация должна обещать только то, что может выполнить, если она заинтересована в удовлетворении своих потребителей.</p>

Области рассогласования	Оценка областей рассогласования
1	2
Рассогласование 5: между ожиданиями и впечатлениями потребителей	На ожидания потребителя влияет весь его потребительский опыт, рекомендации других людей и заявления производителей продуктов. Следует помнить, что впечатления потребителя от продукта зависят от особенностей его восприятия, а не от восприятия поставщика. Поэтому крайне важно, чтобы поставщик смотрел на товар или услугу глазами потребителя.

Особое внимание при реализации концепции стратегического планирования в системе менеджмента качества необходимо уделить работе с персоналом (мотивация к труду, вовлечение и обучение), обеспечению лидирующей роли руководства при формировании и реализации стратегических планов в системе менеджмента качества, обеспечению всеми необходимыми ресурсами реализации поставленных планов.

Правильно сформулированная концепция стратегического планирования в системе менеджмента качества является залогом поступательного логически последовательного развития организации и её ключевым фактором успеха

4.2 Анализ современных подходов использования сценарного планирования

Согласно исследованиям, большинство существующих в российской и международной практике подходов имеют универсальные этапы, т.е. подходы к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, а затем следует этап непосредственной разработки и формулирования самих сценариев.

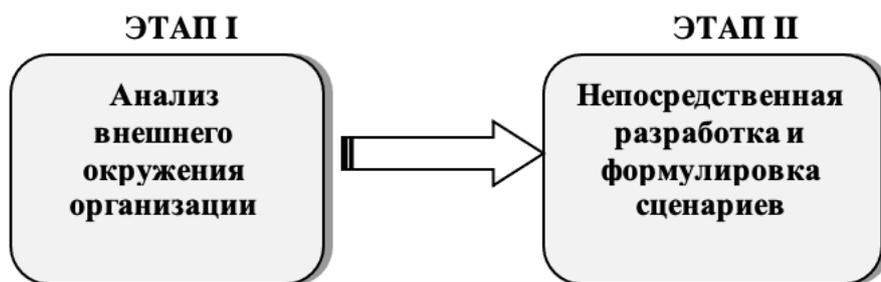


Рисунок 4.16 – Этапы проведения сценарного анализа

Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями – последний и наиболее сложный этап сценарного анализа, однако и анализ внешней среды организации для формулировки сценариев имеет определенные особенности.

Использование анализа внешней среды организации в рамках сценарного анализа

В соответствии с подходом Д. Мерсе следует уделять большое внимание анализу внешней среды, а также распознаванию ранних признаков будущих изменений, используя метод сканирования. Работа в команде на данном этапе является наиболее эффективной. Буржуа (*Bourgeois*) предлагает начать анализ с определения бизнес-интересов организации и лишь затем перейти к анализу параметров внешней среды [4].

Специфические бизнес-интересы организации, по сути, являются целями организации, которые определяют ее желаемое состояние в будущем. Эти цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, могут определяться особенностями страны или мировыми тенденциями, например глобализацией.

Шумахер (*Schoemaker*) предлагает [5]:

- выявить и изучить факторы, которые влияют или могут повлиять на организацию, определив при этом их временной горизонт (например, цены на газ через 10 лет на Дальнем Востоке);
- проанализировать прошлые тенденции, чтобы лучше понять возможный уровень неопределенности и изменчивости внешней среды.

Кроме того, Шумахер предлагает определить основных стейкхолдеров организации, то есть тех, кто заинтересован, может влиять на текущую и будущую деятельность организации, текущие

роли, интересы и уровень власти. Следует отметить, что среди известных подходов к проведению сценарного анализа лишь предложенный Шумахером включает анализ фактора «стейкхолдеры».

Таким образом, основной целью первого этапа сценарного анализа является определение наиболее значимых внешних факторов – «ключевых переменных», которые будут являться основой будущих сценариев.

Эксперты полагают, что наиболее эффективными методами выявления ключевых переменных могут быть динамический STEEP–анализа и отраслевой анализ.

Целью динамического STEEP–анализа является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и возможностей изменения их влияния со временем. При этом следует учитывать факторы, являющиеся незначимыми сейчас, но способные в значительной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе.

При проведении STEEP–анализа выделяют экологические, политические, экономические, социокультурные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с лучшим пониманием проблемы загрязнения окружающей среды в факторы воздействия стали включать и экологический фактор.

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах. Целью проведения анализа микроокружения или отраслевого анализа является определение наиболее значимых факторов, влияющих или способных повлиять на деятельность организации. Для выявления подобных факторов предлагается воспользоваться моделью «Пяти сил конкуренции» М. Портера [14]

Итогом этапа должно стать составление перечня макро- и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде, а также наиболее значимых стейкхолдеров, способных повлиять на деятельность организации.

Исследование подходов разработки сценариев для формирования стратегии организации

Разработка сценариев — это самый долгий и самый наукоемкий этап сценарного анализа (см. рис. 4.17).



Рисунок 4.17 – Этапы разработки сценариев

Исследуя, приведенные на рисунке 4.17 этапы разработки сценариев, следует представить подробнее каждый:

1) Выбор изменяемых переменных

На данном этапе рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев. Самое важное – избежать предвзятости в рассуждениях и обязательно учитывать рассматриваемый временной отрезок [1].

В качестве метода, используемого на данном этапе для того, чтобы выявить наиболее значимые переменные, Мерсе предлагает использовать мозговой штурм, Шумахер – причинно-следственные диаграммы. Результатом должна стать возможность выбора небольшого числа самых значимых, отличных и независимых друг от друга переменных.

2) Проектирование различных исходов сценариев

В основе данного этапа лежит подробный анализ выявленных переменных и составление нескольких возможных исходов. Исходы переменной – это варианты изменений рассматриваемой переменной в будущем.

Необходимо подробно остановиться на том, что в качестве переменной предполагается политическая ситуация в данной стране, про которую в настоящий момент можно сказать, что она стабильна. Другими исходами переменной, если период времени задан в четыре-пять лет, могут стать:

- сохранение стабильной ситуации и существующих политических направлений;
- некоторая дестабилизация политической ситуации в стране, связанная с изменениями в верхних слоях власти, при сохранении существующего политического направления;
- тотальная дестабилизация в связи со сменой строя оппозиции, существенный поворот направления политического курса.

При определении возможных финалов переменных главное – иметь ввиду события, которые могут произойти, но изменения, которые они принесут не очевидны. Предположения могут быть как определенные, очевидные, так и призрачные, связанные, к примеру, с появлением преимуществ, связанных с рекламой.

3) Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев

Цель данного этапа – установить взаимозависимость между составленными исходами всех переменных, которые мы включили в исследование, а также написание искомым сценариев.

Как считает Буржуа, «данный этап является ключевым в интеллектуальном плане, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, четкого, всестороннего видения проблемы и способности группировать исходы переменных по логическим принципам, создавая, таким образом, несколько направлений сценариев» [2]. Интеграция в сценарий различных предпосылок переменных, имеющих противоположное направление и тем самым противоречащих друг другу, не имеет смысла. Итогом данных абсорбаций будут являться образования 7 – 9 логически сгруппированных предпосылок вариантов переменных.

За тем необходимо объединить полученные мини-сценарии, которые принесут нам результат в 2 – 3 сценария. Теоретические аспекты необходимости проведения данного этапа не найдены. Его интегрирование связано с практическим использованием метода сценарного анализа. Самой эффективной политикой на этом этапе является исследование и определение наиболее и наименее благоприятных сценариев развития сложившейся ситуации – оптимистического и пессимистического сценариев.

Шумахер говорит о том, что необходимо сразу разрабатывать два сценария, которые будут основными, интегрируя все удачные

результаты ключевых переменных в первый сценарий, а неудачные – во второй. Так называемые оптимистический и пессимистический сценарии. После этого он рекомендует провести оценку последовательности и правдоподобия составленных сценариев и, если это необходимо – устранить комбинации результатов, которые невероятны или невозможны по каким-либо причинам, а также провести оценку полученных сценариев с точки зрения основополагающих стейкхолдеров организации.

Последний этап — описание сценариев, которые были получены в ходе исследования, для представления руководству. В большинстве случаев, сценарии составляются в печатной форме (как ряд альтернативных развитий будущего) и способны включать графики и диаграммы.

Существует этап, который показывает взаимосвязь сценарного и стратегического планирования, что позволяет интегрировать стратегию в соответствии с разработанными сценариями.

Исследование методов формирования стратегии организации в соответствии со сценариями

Сценарное планирование внедряет в дальнейшую разработку стратегии тот аспект, что сценарный метод позволяет организации разработать наиболее подходящий набор стратегий, помогающий достижению наиболее адекватного и приемлемого результата деятельности организации. В качестве примера можно привести то, что сценарное планирование позволяет избежать основные угрозы, которые таит внешняя среда организации. Этап интегрирует «разработку поведенческой стратегии организации, реализация которой приводит к удовлетворению специфических бизнес-интересов организации или решению выявленной проблемы» [2].

Наиболее выгодным считается нахождение и выбор поведенческой стратегии, которая позволяет делать благоприятный выбор при любом рассматриваемом сценарии развития будущего. Как правило, каждому рассматриваемому сценарию соответствует одна наиболее положительная стратегия. В таком случае организация должна выбрать такую стратегию, которая увеличила бы выигрыш компании при каждом варианте развития ситуации и предполагала бы минимальный уровень риска. Если вероятность реализации одного из разработанных сценариев на порядок выше вероятности реализации многих других, необходимо интегрировать стратегию, наиболее благоприятную для разработанного сценария.

Такой этап сценарного анализа является наиболее сложным. Буржуа, Мерсе и Шумахер, подробно визуализируя саму процедуру разработки и интегрирования сценариев, не предлагают вариантов внедрения полученных сценариев в стратегию организации.

Исследования процесса интеграции сценариев в стратегию и выбора наиболее подходящей поведенческой стратегии организации описаны Портером и Шнаарсом [3, 4].

М. Портер пишет, что «согласование сценариев со стратегией может быть осуществлено несколькими способами, но при этом необходимо помнить, что построение стратегии на базе только одного из сценариев достаточно рискованно. Выбор стратегии, предусматривающей все возможные сценарии развития, если и возможен, то требует значительных издержек» [3].

Следует отметить, что, опираясь на предложения М. Портера, существует пять основополагающих подходов к выбору стратегии:

- 1) Опирается на наиболее вероятный сценарий развития;
- 2) Опирается на наилучший сценарий;
- 3) Идти на компромисс;
- 4) Сохранять гибкость;
- 5) Влиять на исходы сценариев.

Данные подходы к определению необходимой стратегии были разработаны и приведены ниже подробно:

1. *Опирается на наиболее вероятный сценарий* – наиболее популярный метод. В этом случае необходимо помнить о результатах неосуществления сценария, а также о порой невозможности изменения выбранной стратегии.

2. *Опирается на наилучший сценарий* – развитие ситуации осуществляется организацией для создания долгосрочного конкурентного преимущества. В целях обеспечения успешной деятельности компании в будущем, стратегию нужно интегрировать, учитывая предыдущий опыт компании.

3. В том случае, если организация не настроена рисковать, ей *следует идти на компромисс*. В таком случае интегрированная стратегия должна обеспечивать минимальный удовлетворительный выигрыш при любом развитии будущего.

4. При *сохранении гибкости* стратегия компании состоит в быстром реагировании на все изменения, происходящие как во внешней, так и во внутренней среде. Гибкость позволяет минимизировать риск решения, которое было принято неправильно,

но в тот же момент предусматривает определенные расходы на мониторинг внешней среды.

5. При влиянии на исходы сценариев компания старается интегрировать все ресурсы для максимизации шанса реализации наиболее удобного и значимого для компании сценария.

Любой из исследованных подходов предполагает разработку стратегии и позволяет организации интегрировать данные стратегии на основе разработанных сценариев.

Анализ подходов при разработке стратегии организации

Выбор того или иного подхода индивидуален и зависит от лица, выбирающего стратегию. Считается возможным сочетание нескольких подходов. К примеру, можно придерживаться политики наиболее вероятного сценария и в то же время сохранять гибкость. Однако в любом случае «необходимо осуществлять постоянный мониторинг за соответствием используемых организацией ресурсов выбранной стратегии, действиями конкурентов на рынке, а также максимально использовать конкурентные преимущества компании» [3].

Буржуа отмечает, что после разработки стратегии или мероприятий, направленных на реализацию специфических бизнес-интересов организации, необходимо оценить, насколько правильно выбрана стратегия, и действительно ли ее реализация поможет организации достигнуть желаемого будущего.

Другим способом согласования сценариев и дальнейшей стратегии является метод, предложенный Шнаарсом, который предлагает четыре подхода к выбору стратегии [15]. (см. рис. 4.18)

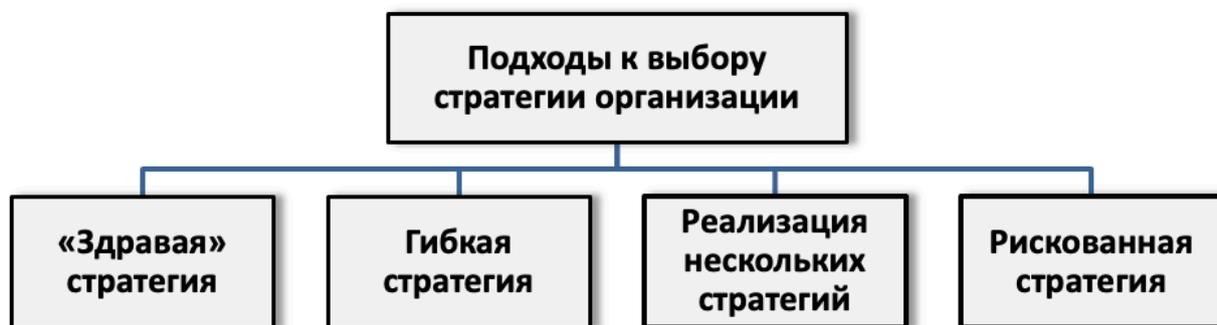


Рисунок 4.18 – Подходы к выбору стратегии организации

Представленные на рисунке 4.18 подходы позволяют акцентировать внимание на различных аспектах:

— *«Здоровая» стратегия* разрабатывается для всех рассматриваемых сценариев (аналогично компромиссной стратегии Портера). Она подходит для всех сценариев и реализуется вне зависимости от того, какой из них будет иметь место, и позволяет избежать значительных потерь, но обеспечивает достаточно скромную, умеренную выгоду. Это консервативная стратегия. Она нацелена на сохранение текущих позиций и не подразумевает риск ради достижения впечатляющих результатов и прибыли.

— *Гибкая стратегия* заключается в откладывании принятия решения (осуществления выбора) до последнего момента. В случае чересчур высокой непредсказуемости внешней среды данная стратегия лучше, чем «здоровая» стратегия. Большое значение при выборе данной стратегии имеет уровень издержек, которые организация несет из-за отсрочки принятия того или иного решения. При реализации данной стратегии период реакции организации на происходящие внешние изменения должен быть сведен к минимуму.

— *Одновременная реализация нескольких стратегий*, каждая из которых соответствует рассматриваемым сценариям до тех пор, пока будущее не станет более предсказуемым, — самая дорогая, так как требует инвестиций во все разработанные стратегии, а реализация ($n - 1$) из них может быть прекращена в любой момент без положительного эффекта:

$$n - 1, \quad (1)$$

где n — период разработки стратегий.

— *Рискованная стратегия* способствует получению наибольшего положительного эффекта в случае реализации одного из рассматриваемых возможных сценариев. Так как невозможно оценить вероятности реализации альтернативных сценариев, менеджменту следует выбирать данную стратегию только в том случае, если реализация наихудшего сценария не ставит под угрозу выживание организации.

Оценить степень взаимовлияния разработанных сценариев и стратегий можно посредством составления матрицы влияния или сценарно-стратегической матрицы, в которой столбцы представляют собой различные сценарии, строки — стратегии.

Анализ матрицы можно проводить следующим способом. В данном способе основное значение придается вероятности наступления того или иного сценария и силе его влияния на

стратегии компании. Показатели уровня влияния определяются экспертным методом (например, от -3 до +3) для каждой комбинации «сценарий — стратегия». Оценивается влияние того или иного сценария на разработанные или реализуемые организацией стратегии.

Использование методологии «Форсайт» в рамках сценарного планирования

Форсайт представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе. Впервые термин «*foresight*» употребил известный писатель – фантаст Герберт Уэллс в 1930 году. Выступая на BBC, он предложил ввести особую специальность — «профессор предвидения», который, подобно историку, будет анализировать и находить применение будущим технологическим открытиям [13].

Основой для оценки вариантов будущего являются экспертные оценки. Методология Форсайт вобрала в себя десятки традиционных и достаточно новых экспертных методов. При этом происходит их постоянное совершенствование, отработка приемов и процедур, что обеспечивает повышение обоснованности предвидения перспектив научно-технического и социально-экономического развития.

Основной вектор развития методологии направлен на более активное и целенаправленное использование знаний экспертов, участвующих в проектах. Обычно в каждом из форсайт-проектов применяется комбинация различных методов, в числе которых экспертные панели, Дельфи (опросы экспертов в два этапа), SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, технологические дорожные карты, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и др. Чтобы учесть все возможные варианты и получить полную картину привлекается, как правило, значительное число экспертов. Так, в японских долгосрочных прогнозах научно-технологического развития, проводимых каждые пять лет, участвует более 2-х тысяч экспертов, которые представляют все важнейшие направления развития науки, технологий и техники, а в последнем корейском проекте участвовали более 10 тысяч экспертов.

Особое внимание следует уделить тому, что форсайт ориентирован не только на определение возможных альтернатив, но и

на выбор наиболее предпочтительных из них. В процессе выбора применяются различные критерии для определения наиболее предпочтительных вариантов. Так, например, при выборе критических технологий, может использоваться критерий достижения максимального экономического роста, а при построении технологической дорожной карты для отрасли – выявление потенциальных рыночных ниш и выбор технологий, позволяющих максимально быстро разработать конкурентоспособные продукты для возникающих рынков. Выбор стратегии развития производится на основе последовательности широких экспертных консультаций, что позволяет предвидеть самые неожиданные пути развития событий и возможные «подводные камни».

Форсайт исходит из того, что наступление «желательного» варианта будущего во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня, поэтому выбор вариантов сопровождается разработкой мер, обеспечивающих оптимальную траекторию инновационного развития.

Большинство Форсайт-проектов в качестве центрального компонента включают перспективы развития науки и технологий. Обычно эти вопросы становятся предметом обсуждения не только ученых, но и политиков, бизнесменов, специалистов-практиков из разных отраслей экономики. Результатом таких обсуждений становится появление новых идей, связанных с совершенствованием механизмов управления наукой, интеграцией науки, образования и промышленности и, в конечном счете, повышение конкурентоспособности страны, отрасли или региона. Кроме того, уже сама организация систематических попыток спрогнозировать исход событий приводит к формированию более высокой культуры управления и в итоге – к формированию более обоснованной научно-технической и инновационной политики.

Форсайт-проекты ориентированы не только на получение нового знания в форме докладов, набора сценариев, рекомендаций и т.п. Важным результатом является развитие неформальных взаимосвязей между их участниками, создание единого представления о ситуации.

В ряде проектов формирование горизонтальных сетей, площадок, в рамках которых ученые и бизнесмены, преподаватели

вузов и чиновники, специалисты смежных областей могут систематически обсуждать общие проблемы, рассматривается как один из главных эффектов.

Форсайт организуется как систематический процесс, который должен быть тщательно спланирован и организован. Как правило, форсайт-проекты осуществляются достаточно регулярно, иногда по повторяющейся схеме (подобно японскому долгосрочному прогнозу, который проводится каждые 5 лет, начиная с 1971 года), в других случаях исследования проводятся как последовательность взаимосвязанных проектов, нацеленных на решение комплекса взаимосвязанных задач и формирование согласованного представления о долгосрочных перспективах развития технологий, инноваций и общества.

Форсайт представляет собой значительно более комплексный подход, чем традиционное прогнозирование.

Во-первых, прогнозы, как правило, формируются узким кругом экспертов и в большинстве случаев ассоциируются с предсказаниями малоуправляемых событий (прогноз курсов акций, погоды, спортивных результатов и др.). В рамках форсайта идет речь об оценке возможных перспектив инновационного развития, связанных с прогрессом науки и технологий, очерчиваются возможные технологические горизонты, которые могут быть достигнуты при вложении определенных средств и организации систематической работы, а также вероятные эффекты для экономики и общества.

Во-вторых, Форсайт всегда подразумевает участие (часто путем проведения интенсивных взаимных обсуждений) многих экспертов из всех сфер деятельности, в той или иной степени связанных с тематикой конкретного форсайт-проекта, а иногда и проведение опросов определенных групп населения (жителей региона, молодежи и др.), прямо заинтересованных в решении проблем, обсуждающихся в рамках проекта.

Третье главное отличие Форсайта от традиционных прогнозов – нацеленность на разработку практических мер по приближению выбранных стратегических ориентиров.

Указанные различия были сформированы и представлены на рисунке 4.19 ниже.



Рисунок 4.19 – Отличие Форсайта от традиционного прогнозирования

Появившись около 30 лет назад, Форсайт сейчас стал одним из основных инструментов инновационной экономики. Сначала его применяли для формирования образов будущего в сфере технологий, там он отработан особенно хорошо. Затем технология Форсайта стала использоваться в бизнесе — дорожные карты и результаты Форсайт-проектов стали основанием для разработки стратегий в бизнесе. При использовании Форсайта для бизнес-компаний возник ряд проблем, разрешение которых впоследствии было заложено в технологию Форсайта.

Во-первых, объект, с которым начинают иметь дело разработчики, зачастую не определен и требует специальной проработки (например, такой объект как «экология» далеко не очевиден и объединяет в себя большое количество сфер).

Во-вторых, участие в проекте, как правило, принимает большое количество разных позиций, экспертная среда оказывается очень разнородной (начиная от позиции инвестора, заканчивая вышеупомянутой домохозяйкой).

С 90-х годов прошлого века Форсайт начал использоваться в общественно-политической сфере. Последние десять лет активно проводятся Форсайт-проекты городов: Дублин, Барселона, Штутгарт; Форсайт-проекты социального развития стран: Великобритания,

Австрия, Финляндия, Франция, ЮАР. Дорожные карты формируются по темам: образование, качество жизни, культура и межнациональное общение, сотрудничество между поколениями.

Идея поддержания традиционного уклада социальной жизни уже в прошлом. Идея изменения социальной жизни в соответствии с интересами одного класса, как это было в России — в прошлом. Форсайт становится инструментом для формирования социальной реальности. Страны, претендующие на лидерство в современном мире, уже не могут позволить себе жить так, как жилось раньше. Они начали работать на создание своего социального будущего и активно включают в этот процесс общество и соответствующим образом пытаются трансформировать устаревшие институты.

В соответствии с Руководством по стратегическому Форсайту П. Бишопа выделены следующие этапы Форсайта:

1. Формирование объекта

В технологическом Форсайте объект определен сферой проведения Форсайта: авиастроение, нанотехнологии и т.д. В Общественно-политическом Форсайте объект конструируется специально.

2. Формирование существенных условий

Существенные условия — целевые показатели, которых мы хотим достигнуть в будущем. Для Форсайта принципиальным является, чтобы существенные условия отражали качественное изменение (например, снижение веса летательных аппаратов) и имели количественное выражение.

3. Сканирование

Этап предполагает формирование «карты сферы» (стейкхолдеры, эксперты, компании), выбор методов исследования и проведение экспертных опросов.

4. Альтернативы будущего

Этап предполагает выделение тенденций, которые можно спрогнозировать, выделение зон неопределенности и формирование возможных сценариев будущего.

5. Планирование и исполнение

Этап предполагает разработку и создание дорожных карт, включение всех стейкхолдеров в обсуждение будущего, изменение стратегии и действий заказчика форсайта (изменение стратегии, формирование новых проектов и программ).

Опыт форсайт-проектов западных стран показывает, что в первую очередь необходимо отказаться от того, что такие объекты, как например, качество жизни населения, уже есть. Необходимо отвечать на другие вопросы: чего же хотим мы (реальные участники проекта), чего мы хотим достигнуть в будущем, на что будем работать, к чему прилагать усилия. Это связано с тем, что такие понятия как качество жизни, уровень доверия, гражданское общество — являются социокультурными феноменами, они не существуют объективно, а формируются как эффект определенной социальной практики. При проведении технологического форсайта разработка или продукт, то есть зона приложения усилий, чаще всего задается заказчиком. Здесь же он требует специальной проработки и организации сложной коммуникации. В общественно-политических форсайт-проектах этот этап выделяется в отдельный и называется выработкой «существенных условий».

Следующим шагом формируется экспертная среда и вырабатываются ответы на вопросы:

- Главные «стейкхолдеры»,
- Эксперты,
- Кого, на каком этапе и в каком качестве включать в проект,
- Лица, принимающие решения,
- Существующие тенденции и оценка их влияния.

И только следующим этапом определяются методы, которые будут использоваться в проекте — определяется, какие прогнозы нужны и как к ним относиться, каким способом будет осуществлено исследование (метод Дельфи, экспертные панели или какой-то другой).

В качестве выводов следует отметить, что анализ современных подходов использования сценарного планирования позволил понять, как на практике происходит использование анализа внешней среды организации в рамках сценарного анализа, разработка сценариев для формирования стратегии организации, разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями, выбор подхода при разработке стратегии организации, создание стратегических выборов, выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях, использование методологии «Форсайт» в рамках сценарного планирования.

сотен проектов сценарного планирования для государственных и частных компаний и организаций.



Рисунок 4.21 – Процесс разработки конкурентоспособных сценариев с использованием инструмента TAIDA

Напомним, что аббревиатура TAIDA означает:

- **Наблюдение:** осуществляется отслеживание изменения и признаков угроз и потенциальных возможностей;
- **Анализ:** осуществляется процесс анализа последствий и генерируются сценарии;
- **Создание образа:** осуществляется выявление возможностей и создание видений желательного развития событий;
- **Принятие решения:** осуществляется взвешивание информации, определяются альтернативы и стратегии;

- *Действие:* осуществляется постановка краткосрочных целей, предпринимаются первые шаги и доводится до конца своя деятельность. Инструмент TAIDA представлен на рисунке 4.21.

Если сравнить алгоритм TAIDA с ключевыми организационными способностями (а именно умениями быстро замечать изменения, ориентироваться, принимать решения и действовать), то можно заметить, что это одна и та же схема. «Наблюдение» связано со способностью «замечать» перемены, «анализ» и «создание образа» — с «ориентацией», «создание образа» и «принятие решения» — с «принятием решения», а «действие», естественно, — со способностью «действовать».

Наблюдение: держаться настороже. Все живые существа должны осознавать опасности, таящиеся в их непосредственном окружении. Это утверждение справедливо и для антилопы в саванне, и для подростка из закоулков Бронкса. Временная потеря внимания может означать гибель.

Что применимо к отдельным особям, будь то люди или животные, то годится и для организаций, компаний и стран. Подобно тому, как антилопа вынуждена прислушиваться к доносящимся звукам и нюхать воздух, чтобы вовремя заметить приближение опасности, организация должна прислушиваться к малейшим, возможно слабым, сигналам извне. И, как антилопа, организация должна учиться улавливать нужные знаки, то есть те, которые предупреждают о поджидающей ее опасности.

Однако есть и другие сигналы, жизненно важные для антилоп, людей и организаций: они указывают, в каком направлении следует двигаться, чтобы найти «зеленые пастбища». Обычно такие знаки очень трудно распознать. Часто в окружающей среде нет указаний на то, что в 20 километрах к западу трава зеленее. На земле нет никаких свидетельств этому.

В такой ситуации необходимо отыскать сигналы, которые подскажут, куда двигаться.

Опасность заключается в нашей неспособности открывать неожиданное, в нашей тенденции смотреть туда, где светло.

Анализ: что происходит на самом деле? Когда занимаешься чем-то интересным и видишь, что привычный порядок меняется определенным образом, часто возникают вопросы: что произойдет, если события и дальше будут развиваться в том же направлении;

какими окажутся последствия этих событий для нас и для других; какие связи существуют между изменениями в этой и других сферах?

Если наблюдение служит для обнаружения изменений, выявления схем, тенденций, угроз и возможностей, то анализ занимается определением будущих последствий перемен, происходящих в настоящем, возможных взаимодействий между различными трендами и тенденциями. Анализ происходит на стадии, следующей за той, которую мы назвали наблюдением. Он призван дать ответ на такие вопросы, как: что происходит в том, что, по всей видимости, происходит; какие тенденции долговременны, а какие мимолетны?

Но целью анализа может быть и более глубокое исследование творческих, интуитивно составляемых сценариев, моделей, видения. Это вызывает вопросы: какие условия необходимы для того, чтобы сценарий стал реальностью; насколько обоснована данная модель; в чем ее уязвимые места; в чем ее сильные стороны?

Создание образа: осуществление мечты. Целью наблюдения является обнаружение изменений и установление контакта с ними. Цель анализа состоит в понимании сил, движущих изменениями, и их видимого взаимного влияния, а также в выведении на основе полученной информации закономерностей и связей. Цель создания образа более иллюзорна. Суть данного процесса заключается в более интуитивном подходе к рассмотрению изменений и направлений развития событий не только для интеллектуального осмысления, но и для формирования эмоционального значения. Именно это происходит, когда мы воплощаем в жизнь альтернативы будущего. Создание в мозгу образов позволяет установить эмоциональную связь с вариантами будущих событий, с которыми мы сталкиваемся. Мы можем разобраться в собственных намерениях, желаниях и отношении к ним и, таким образом, заложить прочную основу для стратегического выбора.

Успеха добивается только тот, кто на самом деле хочет что-то создать. Это хорошо известно спортивным психологам. Ключом к успеху в спорте, естественно, является действие. Чтобы достичь своей вершины, спортсмен должен тренироваться, тренироваться, тренироваться, несмотря на дождь или снег. Но, чтобы много тренироваться, он действительно должен стремиться к этой вершине. А желание часто связано со способностью строить систему ценностей.

Общим для большинства великих атлетов является то, что они раз за разом делали свои победы реальностью. Когда Боб Биман установил свой «непобиваемый» рекорд в прыжках в длину на Олимпийских играх в Мехико (1968), внешние условия, как мы знаем, были благоприятными: воздух на данной высоте разрежен, дул легкий попутный ветер. Но мало кому известно, что он уже сделал этот прыжок и знал — рекорд возможен. Он прыгнул мысленно.

Принятие решения: выбор и отказ. Когда человек принимает решения, касающиеся его самого, участвует в принятии решения на собраниях или сталкивается с выбором способа действий в определенной ситуации на работе или в личной жизни, он делает это по более или менее веским причинам, но всегда четко представляя себе, чего хочет достичь. Человеку нужен результат, который он ясно видит своим внутренним взором.

Решение лежит на пути между видением и действием. Выбор направления, порой бесповоротный, является моментом истины. Поэтому некоторые решения трудно принимать, в особенности решение сделать шаг и отказаться от чего-то.

Видение и решение – это мыслительные процессы, происходящие в социальном и профессиональном контексте. Способы и методы создания видения разнообразны и менее разработаны, чем процедуре принятия решения, которая сведена к определенным схемам и хорошо известна. Видение выражает то, что желательно, то, к чему стоит стремиться. Процесс принятия решения конкретен; он включает оценку и проверку.

Способность принимать решение и устанавливать его связь с конкретным действием отличает предпринимателя от мечтателя. Мечтатель может умело оценить перспективность тех или иных шагов, зная, что следует и что можно предпринять. Но когда приходит пора действовать, он не в состоянии принять решение. Человеку с прекрасно развитой интуицией, ориентированному на возможности, часто трудно решиться на действие. Ему нужно для этого более надежное основание. Возможностей так много, а если немного подождать, то их станет еще больше...

Действие: присутствие и обучение. Обучение можно назвать овладением искусством интегрирования новой информации в старое знание при наличии ясной цели. Чтобы организация чему-то научилась, она должна состоять из людей, способных улавливать сигналы изнутри и извне, людей работающих и действующих, причем

их работа направлена на результат. Таким образом, делать дело и действовать — вот ключевые умения, необходимые в процессе обучения, точно так же как цель и видение.

И «делание», и действие – это оперативные навыки, являющиеся ключевыми факторами успеха и выживания организации. Естественно, в каждой организации что-то делается, предпринимаются какие-то действия, однако результаты сильно различаются. Организация будет наиболее эффективной и, вероятно, наиболее успешной, если каждый ее работник научится предвидеть, действовать и всегда на шаг опережать события. Тогда не придется тратить время и силы на то, чтобы справляться с нештатными ситуациями.

Для того чтобы деятельность достигала ожидаемого результата и сохраняла ориентированность в течение всего запланированного периода, крайне важно, чтобы она не расходилась с видением. Такая «сфокусированная» деятельность является одним из ключевых факторов эффективности и успеха. Персонал и вся организация в целом могут влиять на такую деятельность и обучаться ей. Это напоминает китайскую гимнастику тай-чи, где необходимо сосредоточиться до предела, чтобы выполнить движение максимально точно и с наименьшими затратами энергии, или теннис, когда спортсмен нацелен на борьбу за каждое очко, а не на окончательный результат. Спортсмен читает движения соперника и может заранее понять, где приземлится мяч. Это дает ему возможность занять нужную позицию и сосредоточиться на ответном ударе. Но чтобы действовать подобным образом, нужно обладать видением — равновесием и совершенством в тай-чи и победным ударом и стремлением к победе в теннисе. Для нас с вами суть данного вопроса заключается в том, чтобы поддерживать видение как ориентир, игнорируя все, что не относится к делу, научиться полагаться на то, что мы понимаем интуитивно, и делать то, что действительно важно.

Исследуя сценарное планирование и руководство, следует определить, на каком этапе сценарное планирование и мышление категориями будущего входят в системы руководства и управления. Позвольте нам закончить вводную часть, поместив сценарное планирование в более широкий контекст.



Рисунок 4.22 – Два «полушария мозга» организации

В качестве отправной точки можно выбрать схему компании как системы, включающей две подсистемы, цели которых в определенной степени различаются. Система в правой части рисунка 4.22 ориентирована на развитие и обучение, выявление изменений в окружающем мире, новых потребностей, вызовов и выработку ответных действий. Все действия в данной системе имеют качественное выражение — это вопрос склонностей, вовлеченности и энергии. Система в левой части рисунка нацелена на выпуск продукции, эффективность и результат. Показатели в этой системе количественны. Две системы сравнимы с двумя полушариями мозга организации. На данной схеме управление имеет три измерения:

1) **креативное:** ориентировано на развитие и обновление. Ведущий принцип – контроль процесса и видения;

2) **эффективное:** ориентировано на производство и результат. Ведущий принцип – управление целями;

3) **интегрирующее:** объединяет деятельность обоих полушарий мозга в единое целое. Оно имеет три аспекта:

– планирование, то есть введение структур в творческое правое полушарие мозга и превращение идей и видения в конкретные цели и планы;

– принятие решений, связанное с управлением конфликтами, знанием, когда требуются новые идеи, а когда необходимо следовать плану;

– поддержка, вносящая желание и ощущение сопричастности в повседневную работу левого полушария мозга.

Из рисунка 4.22 ясно, что сценарное планирование является инструментом руководства прежде всего для правого полушария мозга и для интеграции функций обоих полушарий. Когда мы доходим до вопроса о применении стратегий, возникших на базе сценарного планирования, то углубляемся в деятельность левого полушария мозга.

В ходе исследования, были выявлены парадоксы в сценарном планировании. Из сказанного выше ясно, что сценарное планирование — еще недостаточно четко определенная отрасль. Скорее, оно представляет собой множество направлений и методов, которые можно использовать в разнообразных контекстах разными способами и с различными целями. Следовательно, поле сценарного планирования изобилует противоречиями и парадоксами, справляться с которыми следует до и во время разработки сценариев. Суммируя, следует назвать следующие из них:

- *Планирование и обучение.* В чем заключается основная цель данной деятельности?

- *Сложность и упрощение.* Содержательные и сложные наборы сценариев полезны, если вы хотите изучить альтернативы или подготовиться к будущему, но они не обеспечивают ту простоту и надежность, которые так нравятся большинству менеджеров.

- *Комплексность и ограничение диапазона возможностей.* Набор сценариев должен быть достаточно комплексным, что-бы охватывать наиболее актуальные аспекты внешней неопределенности. Однако способность ума справляться с большим числом сценариев ограничена, и реально мозг может обрабатывать от трех до пяти вариантов.

- *Дивергентное и конвергентное мышление.* Для эффективного составления сценариев требуется и дивергентное (альтернативное, творческое), и конвергентное (аналитическое) мышление. Однако человек не всегда способен мыслить и так, и так. Дивергентную фазу мышления следует отделять от конвергентной.

- *Процесс и анализ.* Процесс создания сценария, имеющий целью разработку общей точки зрения на условия, в которых

придется принимать решение, или на будущие перспективы, не всегда ведет к более качественному анализу.

- *Создание неопределенности и управление неопределенностями.* Сценариотехники порой используются для поиска способов создания неопределенности в бизнес-обстановке (для других), а также для управления главными аспектами неопределенности.

- *Инновация и оценка.* Сценарное планирование, связанное с введением инноваций, безусловно, отличается от процессов, целью которых является оценка существующих концепций, стратегий и т.д.

- *Долгосрочность и краткосрочность.* Для коротких периодов часто бывает достаточно сценариев, основанных на трендах, поскольку большинство изменений уже произошло. Для длительных неопределенность и дискретность бизнес-среды играют критически важную роль. Когда фокус внимания сосредоточен на действии, годится и краткосрочная оценка. Однако ради актуальности аргументов при принятии краткосрочных решений все-таки необходимо учитывать и долгосрочные перспективы.

- *Прогнозы на будущее и анализ прошлого.* Сценарии можно разрабатывать либо в направлении от настоящего к будущему, либо с помощью ретроспективного подхода, анализируя прошлые события.

- *Исследуя место и роль мыслителей и людей, принимающих решения,* в сценарном планировании, следует начать с вопроса: в какой степени линейные менеджеры и прочие лица, принимающие решения, должны быть вовлечены в процесс? Ведь, с одной стороны, часто возникает риск того, что внутренние интриги могут осложнить процесс, но, с другой стороны, повышается вероятность выполнения принятых решений.

- *Внутренние перспективы и привлечение внешних участников* (консультантов, экспертов, клиентов). Процессы создания сценариев могут проходить без участия людей со стороны. Внешние специалисты вносят полезный вклад за счет новых точек зрения и идей, однако их присутствие часто делает обсуждение менее открытым.

- *Законченный сценарий и сценарий, допускающий равновероятные исходы.* Сценарии чаще всего используют ради принятия конкретного решения, но они пригодны и для исследовательских целей, для анализа разных вариантов развития событий.

- *Интуиция или научное обоснование.* По сути, своей построение сценариев — процесс творческий и интуитивный. Однако этот процесс должен основываться на тщательном изучении условий прошлого и настоящего, возможных путей развития событий в будущем и трендов.

- *Интеллектуальность и эмоциональность.* Сценарное планирование является интеллектуальным процессом, поскольку оно имеет дело с тем, что может произойти. Однако для того чтобы размышление влияло на принятие решения, к процессу должно подключиться сердце. Люди, принимающие решения, должны быть увлечены, обеспокоены или полны энтузиазма, а значит, эмоциональны.

- *Отстаивание точки зрения и диалог.* Открытый диалог необходим для разработки хороших сценариев. Однако обоснованная защита определенных сценариев может активизировать процесс обсуждения, отточить логику и аргументы при условии, что защита не доходит до крайности.

- *Скептицизм и компетентность.* Знания и опыт всегда необходимы в сценарном планировании, однако они не самодостаточны. Обоснованный скептицизм, подвергающий сомнению привычные концепции и предрассудки, тоже должен присутствовать.

- *Количественный и качественный.* Сценарии — это, в принципе, воображаемые конструкции. Но чтобы получить определенную степень достоверности и убедительности, они должны базироваться на количественных фактах и иметь количественное выражение.

- *Вероятность и правдоподобность.* Должны ли сценарии отражать вероятные варианты будущего (что необходимо для принятия краткосрочных решений), правдоподобные альтернативы отдаленного будущего или же и те и другие?

Исследуя вопрос о том, когда можно применять сценариотехники, следует отметить, что в цикле планирования — от анализа условий (наблюдение) до исполнения (действие) — методы создания сценариев применяют на нескольких стадиях (см. рис. 16). Эти методы представляют собой эффективные инструменты для выявления изменений в среде и возможностей. И сценарии, основанные на тенденциях, и контрастные, альтернативные, сценарии можно использовать как основу для формулирования и отбора

стратегических вопросов. В дальнейшем более подробно представлено, как это осуществляется. Выбранные вопросы и выявленные последствия изменений бизнес-среды используют для разработки стратегических альтернатив. Часто сценарии применяют непосредственно для этой цели. При построении составных стратегий на базе стратегических альтернатив нельзя основываться непосредственно на сценариях, но их и сценариотехники можно использовать для выбора и оценки новых или существующих стратегий.

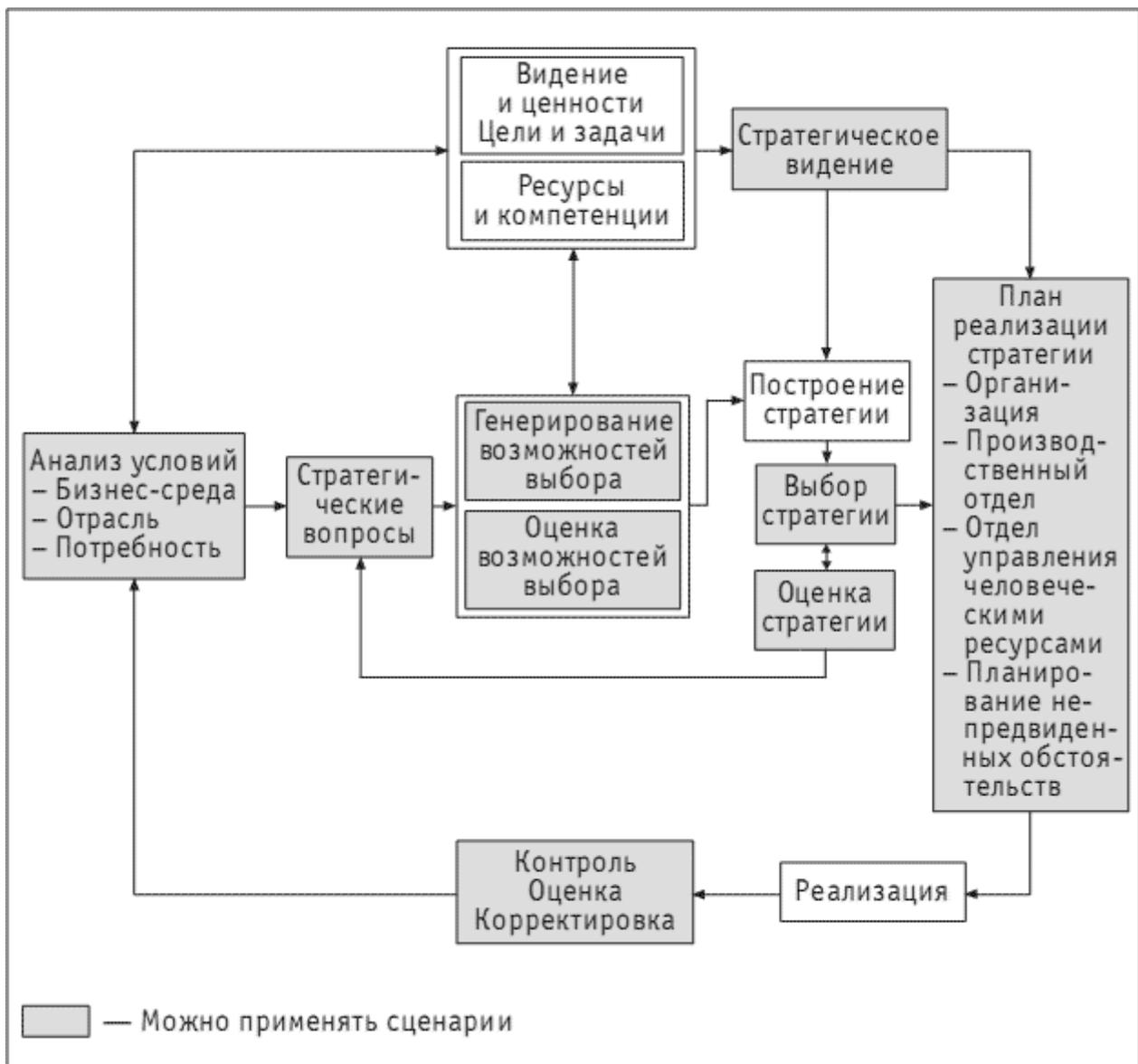


Рисунок 4.23 – Различные ситуации в процессе планирования, в которых можно применять сценарии

Исследования показали, что все ситуации, представленные на рисунке 4.23, справедливы и по отношению к разработке видения. Для стратегического менеджмента фундаментальным (наиболее

важным) является соответствие видения, целей, ресурсов и компетенций создавшейся обстановки. Сценариотехники полезны для формулирования стратегического видения, создающего перспективу и, следовательно, энергию, необходимую для существования организации.

Реализация стратегии так же, а может быть и более, важна, чем ее разработка. Без грамотного и эффективного осуществления создание стратегии останется лишь интеллектуальным упражнением. Практическая реализация не часто пользуется сценариями, однако сценарии и видение могли бы выступать в роли ориентиров. Но при разработке планов осуществления стратегии «на языке» потребностей организации, правил производственной деятельности и т.д. Сценариотехники так же полезны, как и при разработке корпоративных стратегий и стратегий ведения бизнеса. Наконец, сценарии используют для оценки успехов компании и выбранного курса действий. «В правильном ли направлении мы идем, имея сценарии правдоподобных изменений бизнес-условий и их альтернативы?» — вот вопрос, которым многим организациям надо бы задаваться чаще.

Разработка рекомендаций по созданию стратегических выборов при разработке стратегии организации

Основной смысл сценарного планирования легко передается такой популярной метафорой, в которой сами сценарии рассматриваются как разные наборы параметров, устанавливаемые в аэродинамической трубе, а основная задача конструкторов, дизайнеров, разработчиков спроектировать такой самолет, который был бы надежен и эффективен в реальных полетах. В ранних школах сценарного планирования фокус внимания и усилий специалистов находился в области разработки сценариев (набора параметров для «аэродинамической трубы»), после чего существующие стратегические альтернативы проверялись на жизнеспособность в этих сценариях. Проведенный обзор последних публикаций по этой теме показывает, что фокус сценарного планирования все больше смещается в развитие технологии «конструирования самолетов». Теоретиками и практиками создаются новые подходы к тому, как усовершенствовать «конструкцию самолета» – как помочь клиентам генерировать и отбирать лучшие альтернативы развития их организаций.

Вначале этого этапа решается такая важная задача как определение ключевых элементов успешной стратегии или идентификация лучшей бизнес-идеи организации для будущего.

Совокупность данных действий, представленная на рисунке 4.24, на этом этапе может выглядеть следующим образом:

- идентификация элементов стратегии и модели бизнеса;
- их проверка во всех сценариях;
- решения по каждому сценарию, если будущие события начинают развиваться именно по нему;
- создание наброска простого плана по каждому сценарию;

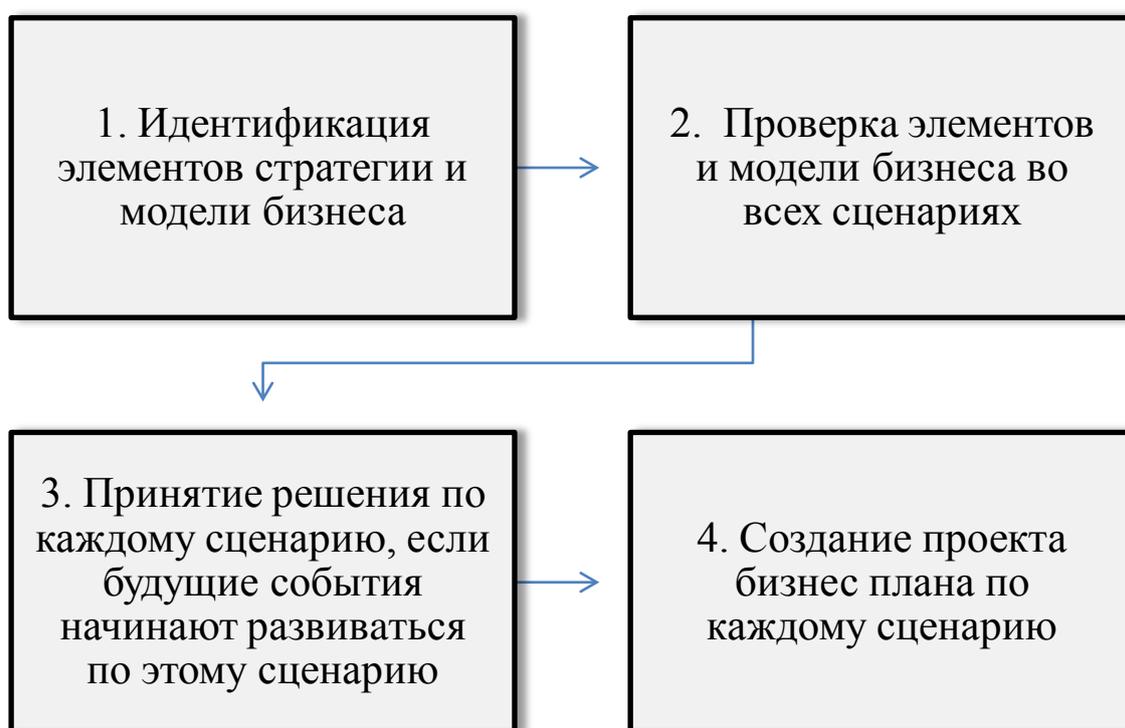


Рисунок 4.24 – Механизм генерации и отбора лучших альтернатив развития организации

Для проверки лучшей бизнес-идеи компании для будущего Кис ван дер Хейжден (*Kees van der Heijden*) предлагает выполнять следующие действия на данном этапе:

- идентификация эволюции потребительских ценностей в каждом сценарии;
- определение сильных и слабых сторон;
- генерация выборов, отвечающих новым потребительским ценностям и альтернатив, обеспечивающих развитие конкурентных преимуществ;

Все стратегические решения автор предлагает разделить на зоны, связанные с двумя факторами (см. рис. 4.25).



Рисунок 4.25 – Факторы, влияющие на стратегические решения

Согласно исследованию, можно выделить два фактора, влияющие на стратегические решения:

1. *Решения связанные с портфолио* — развитие рынка, развитие продукта, выход на новые рынки, концентрическая диверсификация, перенесение существующих компетенций на смежные рынки, слияние и поглощение других организаций;

2. *Серия решений, связанных с внутренними возможностями организации.* Например, такими как развитие новых компетенций в области исследования и разработок, развитие клиентоориентированной культуры в организации, обеспечивающие лучший доступ к клиенту и уровень из обслуживания, инвестиции в снижение затрат.

Следует подчеркнуть, что указанные две группы альтернатив тесно взаимосвязаны, но мы предупреждаем наших клиентов от попыток кардинально менять ключевые компетенции компании, показывая, что это наиболее ценный и трудно создаваемый элемент стратегии, что согласуется с мнениями большинства современных специалистов по стратегическому планированию.

При таком подходе сценарии используются не только как тесты, а прежде всего как триггеры, запускающие идеи новых альтернатив. Причем сценарное планирование не претендует на монополию создания хороших альтернатив будущего стратегического развития. Они могут создаваться и интуитивно, и в рамках других концепций

стратегического анализа и планирования. В частности, в указанной работе *Kees van der Heijen* фактически успешно трансформируются типовые стратегии, разработанные в *ADL LC* и некоторых других портфельных матрицах.

Иан Вилсон (Ian Wilson) предлагает действовать следующим образом:

- определение ключевых элементов успешной стратегии, таких как географический масштаб, фокус в маркетинге, основы конкурентоспособности, продуктовый ряд и т.п.
- анализ каждого сценария в определении оптимального состава для каждого стратегического элемента. Например, что будет лучшей маркетинговой стратегией для сценария А, для сценария В.
- обзор этих сценарно-специфических элементов, определяющих наиболее гибкий выбор для каждого стратегического элемента;

Интеграция этих стратегических выборов в общую скоординированную бизнес-стратегию происходит на завершающем этапе. Критически важным для реализации последних этапов является тщательная подготовка команды консультантов к двум сессиям, взаимные консультации с формальными и неформальными лидерами по базовым схемам, проектам решений и т.д. Практика рассылки бюллетеней с промежуточными и окончательными результатами разработки стратегии также весьма полезна.

Разработка подходов по созданию интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях

Выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях, может осуществляться следующим образом, что также представлено на рисунке 4.26:

- сравнение планов для каждого сценария и выделение общих элементов для включения в корневой бизнес-план, который обеспечивает успех, как бы ни развернулись события в будущем;
- создание корневого плана;
- проверка корневого плана на работоспособность во всех сценариях;
- проверка внутренней непротиворечивости синтезированного плана;
- проверка «достаточности» в данных условиях полноты решений в области стратегии.

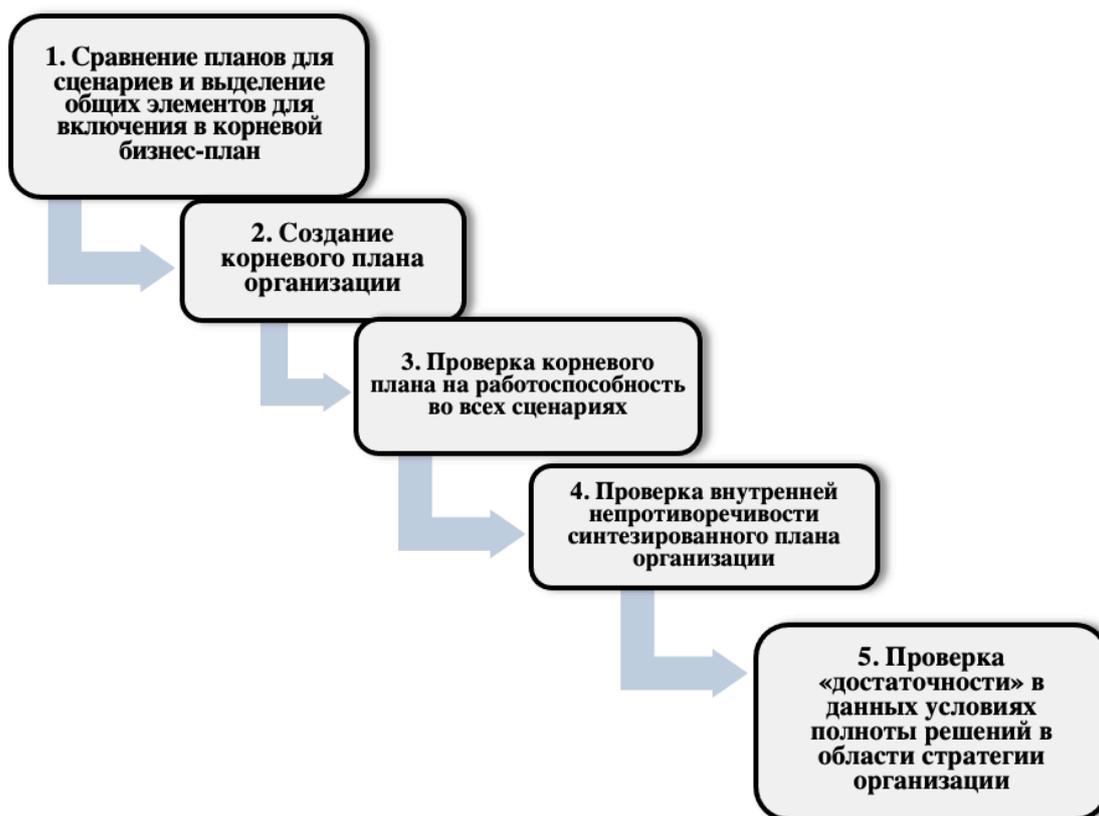


Рисунок 4.26 – Процесс выбора альтернатив и создания интегрированной стратегии, работающей во всех сценариях

Практика показывает, что одни стратегические альтернативы являются привлекательными во всех сценариях, другие являются привлекательными в сценарии В, но совершенно проваливаются в сценарии А, серьезно увеличивая риски для компании. Третьи, являясь привлекательными в одном сценарии, менее интересны по отношению с другими альтернативами в других сценариях. В последнее десятилетие в сценарном планировании широко используется и развивается понятие временных и иных опционов, при которых переосмысливается понятие стратегических альтернатив не как обязанности, а как права им следовать. Причем, для принятия стратегических решений в области с высокой неопределенностью предлагаются техники, сходные с методами принятия решений на фондовых рынках, когда покупается опцион на право принять решение в будущем, когда появится больше информации.

С другой стороны, сценарное планирование особенно необходимо для тех случаев, когда компания демонстрирует стратегию активного формирования рынка, инновационную стратегию – когда ею делаются крупные ставки, последствия которых могут быть очень серьезными для будущего организации. Разработку

планов защитных действий в случае неблагоприятных последствий «крупных ставок» лучше всего осуществлять в рамках разработанных сценариев.

Тем не менее, нельзя не отметить и ряд практических сложностей и проблем, с которыми мы сталкивались в работе с клиентами при использовании этого подхода.

Во-первых, это большая затрата времени менеджеров и собственников.

Второе – недостаточная теоретическая проработанность и обоснованность различных способов фокусировки сценариев.

Третье – сложность выбора из множества вариантов развития будущего, которые, как правило, сводятся к трем-четырем сценариям.

Четвертое – это большая трудоемкость тестирования стратегических альтернатив во всех сценариях и создание интегрированной стратегии.

Исследования показали, что прежде всего, сценарный подход может быть полезен при его использовании в сокращенном варианте в решении задач тестирования и развития существующей стратегии, когда временные затраты существенно ниже. Он также помогает определить контекст, позволяющий собственникам и топ-менеджерам тестировать другие приемы прогнозирования тенденций развития внешней среды, такие как метод Дельфи или использование методов моделирования. При полноформатном использовании этой методологии создается «самая благоприятная и питательная среда» для порождения и выращивания новых стратегических альтернатив, и новый механизм их «естественного отбора», обеспечивающие живучесть и работоспособность стратегии. Как и любая системная методология, сценарный подход постоянно развивается, состыковывая и встраивая в свою методологию новые прогрессивные более локальные теории и практики – создание стоимости бизнеса, эффективные отраслевые бизнес-модели, конкурентные преимущества и т.д.

Многие бизнесмены задаются вопросом об эффективности интеграции сценарного планирования. Следует отметить, что применение данного инструмента не гарантирует идеального развития будущего, будущее является неопределенным, а хорошая стратегия является условием необходимым, но не достаточным для достижения рыночного успеха. Но таким организациям удастся серьезно снизить неопределенность, приобрести большую

уверенность и гибкость в выборах, понимание того, как нужно поступать, если события развернутся по тому или иному варианту. Их стратегии становятся гораздо более надежными, работоспособными и гибкими. Им удастся снизить риски масштабных инвестиций через разработку планов действий в случае разворачивания того или иного сценария, выделить ту часть стратегических вопросов, решения по которым лучше принять при получении большей информации, что улучшает их качество.

Таким образом, стратегические «выходы», полученные в результате действий на рассмотренных в статье этапах превращаются во «входы» при следующих итерациях, и процесс стратегического планирования в установленные сроки превращается в непрерывный процесс стратегического управления. Исследования показали, что сценарный подход – это не бесполезная разработка различных стратегий, а действительно один из самых мощных инструментов, позволяющий поднять стратегическое управление организациями на более высокий уровень в условиях современного быстро меняющегося мира.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представим обобщающие выводы по результатам усовершенствования организации финансово-экономического планирования на промышленном предприятии на примере АО «Композит».

Основная цель внутрипроизводственного финансово-экономического планирования – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных источников.

Открытое акционерное общество «Композит» – ведущее материаловедческое предприятие Федерального космического агентства; выполняет научно-исследовательские и опытно-технологические работы по созданию и комплексному исследованию свойств материалов. Осуществляет производство и поставку материалов.

Объем реализованной продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 63,54%; в 2014 году по сравнению с 2013 годом вырос на 33%, в 2013 – на 27 %, в 2012 – на 2 %, в 2011 – на 24 %, в 2010 – на 23 %, в 2009 году по сравнению с 2008 годом – на 72%, в 2008 году по сравнению с 2007 годом – на 43%, в период 2002 – 2006 годах рост объема реализации прослеживался в пределах 20-30 %.

Средняя заработная плата на АО «Композит» в 2014 году выросла по сравнению с 2013 годом на 18% и составила 70 620 руб., в 2013 году рост средней заработной платы составил по сравнению с 2012 годом также 18%, в 2012 году рост средней заработной платы составил 15%, в 2011 году – рост на 19%, в 2010 году отмечался рост на 22 %. Среднесписочная численность персонала АО «Композит» к концу 2014 года увеличилась на 5%.

Анализ показал, что по структуре капитала финансовая стойкость АО «Композит» претерпела некоторое ухудшение, поскольку возросла зависимость предприятия от заемных средств. Структура активов АО «Композит» является удовлетворительной на протяжении исследуемого периода.

Следует отметить, что в 2015-2016 г.г. платежеспособности АО «Композит» получило отрицательное значение собственного оборотного капитала, что указывает на образование дефицита

собственных оборотных средств. Это произошло вследствие отмеченного ранее сокращения доля оборотного капитала в структуре имущества. Проведенные расчеты указывают на удовлетворительное состояние ликвидности и платежеспособности АО «Композит» по коэффициенту абсолютной ликвидности и дефицит ликвидности по показателям быстрой и текущей ликвидности. Следует отметить, что за последний год наблюдается негативная динамика по данным показателям.

Состояние финансовой устойчивости АО «Композит» указывает на то, что следует обратить внимание на рост доли задолженностей в структуре капитала АО «Композит».

Анализ выявил, что в 2012 году АО «Композит» имел высокое качество управления денежными потоками, та же ситуация наблюдалась и в 2013 году, а в 2014 году качество управления стала низкой. Это указывает на безусловное ухудшение эффективности деятельности исследуемого предприятия.

В 2015 году показатели деловой активности выявили улучшение в сравнении с 2014 годом, который показал более эффективную деловую активность АО «Композит».

АО «Композит» в 2015 году получило чистую прибыль в размере 129 927 тыс. руб., прибыль до налогообложения составила 165 603 тыс. руб. Увеличение показателя чистой прибыли в сравнении с результатами 2014 года: рост на 57,39%; в свою очередь, чистая прибыль увеличилась на 77,96 %. В 2014 году получило чистую прибыль в размере 73 010 тыс. руб., прибыль до налогообложения составила 105 217 тыс. руб. Увеличение показателя чистой прибыли в сравнении с результатами 2013 года: рост на 37%; в свою очередь, чистая прибыль увеличилась на 23 %. В течение 2015-2016 г.г. АО «Композит» постоянно испытывало значительную нехватку оборотных средств. Пополнить их стало возможным только за счет банковских кредитов и создания кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Формализация финансовой стратегии требует ее обязательной декомпозиции на уровне предприятия с учетом ключевых бизнес-процессов и интересов всех групп экономико-управленческого влияния. В исследовании представлена декомпозиция стратегических целей предприятия по определенным проекциям.

В работе сформирована управленческая панель предприятия в формате шаблона ССП по стабилизационной модели. Управленческая

панель предприятия имеет классическую структуру, то есть: показывает взаимосвязи целей и соответствующих CSFs показателей и их целевых значений; стратегических инициатив. Дополнительным компонентом определены собственники стратегических инициатив по результатам структуризации ССП и формирования паспортов КРІ. Стабильность позиции предприятия, его новаторский имидж и реализация перспектив выхода на новые рынки служат залогом достижения финансовых целей.

Действенность механизма интеграции ССП в систему управления АО «Композит» требует распределения функций и делегирования стратегической ответственности на уровень подразделений предприятия, через процесс бюджетирования превращаются в центры финансовой ответственности (ЦФО).

Проблемы планирования показателей финансовых результатов на АО «Композит» могут быть решены с помощью подхода, основанного на таких компонентах:

- исторической оценке деятельности и тенденций развития предприятия, построенных на результатах диагностики операционной деятельности;

- вероятностной оценке ожидаемой прибыли и стратегическом выборе желаемого результата в будущем.

Используем метод корреляционно-регрессионного анализа для формирования на АО «Композит» моделей прогнозирования трех видов: объемов реализации услуг; переменных расходов и условных постоянных расходов.

Прогнозируется дальнейший рост выручки для АО «Композит», однако наряду с ростом расходов, в результате чего в прогнозном 2017 г. ожидается снижение чистой прибыли до 98 112 тыс. руб. Для того, чтобы избежать падения прибыли, следует скорректировать финансовый план АО «Композит» и запланировать меньший объем операционных расходов.

В частности, целесообразно сократить операционные расходы на 25%, то есть, их значение в 2017 году должно составлять 44631,76 тыс. руб. Следовательно, благодаря корректировке прогнозных операционных расходов, АО «Композит» в прогнозном 2016 году получит чистую прибыль в размере 111 084 тыс. руб.

Следующим этапом была разработка прогнозного баланса. Следует заметить, что разработка прогнозного баланса осуществляется с помощью разных методов пропорциональной

зависимости статей баланса от объема продаж; изменения балансовых коэффициентов, обусловленных масштабом производства или эффектом масштаба; линейного программирования и комплексной модели финансового планирования.

Рекомендации по прогнозированию показателей баланса для АО «Композит» строятся на таких предпосылках:

1) расчет статей актива баланса осуществляется на основе динамики полученных прогнозных показателей;

2) расчет статей пассива осуществляется на основе использования аналитического базиса и динамики полученных прогнозных показателей.

в сравнении с отчетным, в прогнозном балансе увеличен объем оборотных средств на 346028 тыс. руб. (+29,04%), внеоборотные активы увеличиваются в сравнении с отчетными суммами на 33263 тыс. руб. (+2,46 %).

Сумма капитала и резервов по прогнозу сократилась на 31815 тыс. руб. (+29,34%), заемные средства увеличились на соответствующую сумму (+2,1%).

Позитивным фактором является прогнозируемый рост денежных средств и увеличение их части в структуре прогнозного баланса (с 7,65% до 12,62%), однако, также прогнозируется рост и дебиторской задолженности (с 15,39% в структуре активов АО «Композит» до 18,43%). Что до кредиторской задолженности, то она сокращается в соответствии с прогнозом и наблюдается ее сокращение в структуре пассивов АО «Композит» с 39,93% до 34,75%).

Таким образом, составленный по представленной методике прогнозный баланс может быть использован в качестве инструмент финансово-экономического планирования на АО «Композит», поскольку указывает на имеющиеся тенденции относительно изменений его составляющих и определяет ориентиры для последующих изменений и улучшений на предприятии.

Сценарный подход играет особую роль при подготовке стратегии организации. Он позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям. В настоящее время все большее число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности,

приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию.

Представители компаний отмечают, что им удастся снизить риски масштабных инвестиций, улучшить качество принимаемых стратегических решений.

Исследование понятия прогнозирования позволило определить сущность и понятие планирования в деятельности организации, роль сценарного планирования в процессе разработки планов организации, подходы, используемые в сценарном планировании, этапы процесса сценарного планирования в организации.

Анализ современных подходов использования сценарного планирования позволил понять, как на практике происходит использование анализа внешней среды организации в рамках сценарного анализа, разработка сценариев для формирования стратегии организации, разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями, выбор подхода при разработке стратегии организации, создание стратегических выборов, выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях, использование методологии «Форсайт» в рамках сценарного планирования.

Изучение использования методических основ анализа внешней среды организации в рамках сценарного анализа, позволило понять, что итогом этапа должно стать составление перечня макро- и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде.

Исследование этапа разработки сценариев дало понять, что наиболее эффективным подходом является разработка двух основных сценариев с последующим исключением невероятных и невозможных комбинаций исходов. Изучив процедуру выбора альтернатив и создание интегрированной стратегии организации, работающей во всех сценариях, можно сделать вывод, что применение данного инструмента не гарантирует идеального развития будущего, будущее является неопределенным, а хорошая стратегия является условием необходимым, но не достаточным для достижения рыночного успеха.

Исследовав методологию «Форсайт» в рамках сценарного планирования, выявлено, что организации должны работать на создание своего социального будущего и активно включать в этот процесс общество и соответствующим образом пытаться трансформировать устаревшие институты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление // СПб: Питер. 2002. С. 182–189.
2. Адаменко Ю.А. Финансовое планирование на предприятии // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. № 6. С. 213-218.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник. // М.: Финансы и статистика. 2008. 432 с.
4. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / В.И. Макарова, Е.А. Бобренева, В.П. Стародубов, М.Е. Самуйлова, И.А. Андреева. // Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева. 2008. Ч.1. 218 с.
5. Андреева А.А., Спиридонова Е.А. Бюджетирование в системе финансового планирования (на примере ОАО «АвтоВАЗ») // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2010. № 20. С. 33-38.
6. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учебное пособие // М.: Дашков и К'. 2008. 380 с.
7. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. // М.: Инфра-М, 2012. 336 с.
8. Бондаренко Н.Ю. Цели и задачи индикативного планирования: зарубежный опыт // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2012. № 1. С. 188-192.
9. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг // СПб.: Питер. 2006. 192с.
10. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. // М.: Олимп-Бизнес. 2007. 1008 с.
11. Буржуа Л.Д. Стратегический менеджмент от замысла до реализации // University of Virginia, Darden Graduate School of business. 1998.

12. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. // М.: ИНФРА-М. 2012. 338 с.
13. Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. // М.: ПРИОР. 2000. 96 с.
14. Вак П. Сценарии: право на быстроту // Harvard business review. 2007.
15. Гнип Н.А. Исследование результатов деятельности в системе планирования финансового потенциала предприятий // Бизнес Информ. 2013. № 7. С. 242-246.
16. Годэ М. Создание будущего: сценарное планирование как инструмент стратегического менеджмента // М.: Экономика. 2009.
17. Данников, В. Применение сценариев в нефтегазовом бизнесе // Экономические стратегии. 2004. №5-6. С. 86-89.
18. Джамалдинова М.Д. Бюджетирование как современный инструмент управления экономикой предприятия / М.Д. Джамалдинова, Н.О. Курдюкова // Вопросы региональной экономики. №4 (21). 2014. С. 27 – 32
19. Дюков И. Стратегия развития бизнеса // СПб: Питер. 2008.
20. Жабина Р.Н. Специфика бюджетирования как модели финансового планирования в хозяйственной деятельности организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2014. № 2. Т. 14. С. 320-324.
21. Журавлев В.А. Проблемы планирования на предприятиях в условиях кризиса рыночной экономики // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2012. №.1. С. 116-125.
22. Журова Л.И. Финансовое планирование как инструмент стратегического развития предприятия // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2012. № 12. С. 110-116.
23. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. 2011. № 6. С. 36-45.

24. Заруба В.Я., Потрашкова Л.В. Моделирование управления финансовым потенциалом предприятия // Проблемы экономики. 2012. № 2. С. 33-37.
25. Золотарев С.Н. Принципы финансового планирования // Финансы. 2008. № 3. С. 75-76.
26. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник – Мн. // Новое знание. 2002. 3-е изд. 635 с.
27. Искандерова Р.Р. Методика оценки результативности СМК предприятия // Молодой ученый. 2015. №5. С. 278-280. // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/85/15905/> (дата обращения: 12.07.2021)].
28. Искандарян А.А. Краткосрочное финансовое планирование организации // КАНТ 2014. № 3 (12). С. 54-55.
29. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. // М.: Олимп-Бизнес. 2009. С. 142—143.
30. Карева И.Н. Сравнительная характеристика ERP-систем SAP и Oracle // Молодой ученый. 2014. №20. С. 279-281. / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/79/13746/> (дата обращения: 01.06.2021)]
31. Клейман А.В., Карих П.И. Актуальные вопросы финансового планирования на малых предприятиях // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8 (299). С. 147-153.
32. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. // М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2012. 406 с.
33. Кокин А.С., Яковлева Г.Н. Значение финансового планирования для обеспечения стабильной деятельности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 5. С. 218-222.
34. Коссов В.В. Бизнес-План: обоснование решений // М.: Высшая школа экономики. 2006. 272 с.

35. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен // М.: Эксмо. 2009. 235 с.
36. Кузнецова О.А., Ишеева И.А., Дворникова Ю.В. Формирование финансовой стратегии организации // Концепт. 2013. № 04. / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm> (дата обращения: 12.08.2021)
37. Курилова А.А. Формирование системы финансового планирования на предприятиях автомобильной промышленности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 2. С. 224-228.
38. Кучеренко А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. 2010. № 3. С. 34-43.
39. Кычанов Б.И., Храпова Е.В. Финансовое планирование как элемент интегрированного планирования на предприятии // Финансовый менеджмент. 2008. № 5. С. 105-119.
40. Лебедеенко Т.А., Сергеев Г.А. Цель, задачи и методы планирования финансов на предприятии в условиях рыночной экономики // Вестник Удмуртского университета. 2006. № 2. С. 119-122.
41. Левицких О.О. Формирование стратегии управления эффективностью деятельности промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. 2011. № 8. С. 435-440.
42. Ли Ченг Ф, Финнерти Д.И. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Пер. с англ. // М.: Инфра-М. 2000. 686 с.
43. Лихачёва О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. // М.: Вузовский учебник. 2012. 288 с.
44. Макарова В.И., Явкина М.Г. Анализ и планирование финансового состояния в системе управления формированием инвестиционных ресурсов промышленного предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2011. № 24. С. 88-92.

45. Миллер Р. Будущее образования: сценарии для обучающейся общественности. // [Электронный ресурс] Режим доступа: www.simul-conf.com (дата обращения: 22.07.2021)
46. Официальный сайт АО «Композит». // [Электронный ресурс] Режим доступа: kompozit-mv.ru (дата обращения: 22.07.2021)
47. Раджабова З.К., Раджабова А.О. К вопросу повышения эффективности финансового планирования в условиях предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 6. С. 176-179.
48. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Основы управления финансами и финансовое планирование: Учебное пособие. // СПб.: Венера Регена. 2006. 256 с.
49. Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. // М.: Юрайт-Издат, 2006. 543 с.
50. Самочкин В.Н. Анализ и планирование в компании. // М.: Дело. 2012. 388 с.
51. Саркисян С.С. Внутрифирменное планирование на промышленных предприятиях в условиях трансформации российской экономики // *Вестник Удмуртского университета*. 2013. №. 2-4. С. 90-95.
52. Стоянова Е.С., Балабанов И.Т., Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Теория и практика. // М.: Перспектива, 2010. 656 с.
53. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование. // М.: ЮнитиДана. 2014. 368 с.
54. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А. Дж. // М.: Вильямс. 2006. 286 с.
55. Томсон-мл., А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. // М.: Вильямс. 2007. С. 385.
56. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий региона на основе инновационно–маркетинговых технологий / М.А. Меньшикова, М.Я. Веселовский, И.В.

- Христофорова, Н.В. Фиров, Н.В. Журавлева и др./ Под редакцией М.А. Меньшиковой, Г.П. Бутко, П.А. Поротникова // Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант». 2016. 230 с.
57. Ушаков В.Я. Долгосрочная финансовая политика / Сайт Московского института экономики, менеджмента и права // [Электронный ресурс] Режим доступа: www.e-colledge.ru (дата обращения: 25.06.2021)
58. Фетисов В. Д. Фетисова Т.В. Финансы и кредит: учебное пособие. // М.: Наука. 2013. 164 с.
59. Финансовое планирование / Большая советская энциклопедия. // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://bse.scilib.com/article116356.html> (дата обращения: 08.08.2021)
60. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Под ред. Н.В. Колчиной. / 4-е изд., перераб. и доп. // М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 383 с.
61. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. Краткий курс / Под ред. Н.Ф. Самсонова. // М.: ИНФРА-М. 2003. 302 с.
62. Хэйджен К. Сценарии, стратегии и стратегический процесс // Nijenrode University Press. 1997.
63. Шнаарс С.П. Как разработать бизнес-стратегии из нескольких сценариев / Guth, W.D. Handbook of Business Strategy, Boston, MA: Warren, Gosham and Lamont Inc.1986.
64. Щесняк К.Е., Быстряков А.Я. Стратегическое планирование на предприятии в период финансово-экономического кризиса // Проблемы современной экономики. 2011. № 1. С. 83-85.
65. Яковлева И.Н. Финансовое планирование в деятельности компании // Справочник экономиста. 2008. №6. С. 16-25.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Научное издание

*М.А. Меньшикова, М.Д. Джамалдинова,
Н.В. Корчагина, И.В. Христофорова, Н.В. Фиров,
Н.О. Курдюкова, Ю.А. Николаева, П.В. Смирнова*

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
И ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОМПОЗИТ»)**

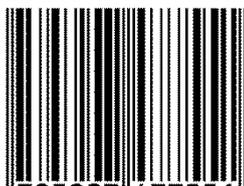
Монография

.....
Дата подписания к использованию 29.12.21

Тираж 500 экз.

Издательство «Научный консультант» предлагает авторам:
издание рецензируемых сборников трудов научных конференций;
печать монографий, методической и иной литературы.

ISBN 978-5-907477-55-1



9 785907 477551

*Издательство Научный консультант
123007, г. Москва, Хорошевское ш., 35к2, офис 508.
Тел.: +7 (926) 609-32-93, +7 (499) 195-60-77 www.n-ko.ru keyneslab@gmail.com*