

УДК 338.26

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, РЕАЛИЗАЦИЯ, ОГРАНИЧЕНИЯ

*Солопов Е.В., студент 4 курса инженерного факультета
Научный руководитель – Рассадин В.В., доцент, к. э. н.
ФГБОУ ВПО «Ульяновска ГСХА им. П.А. Столыпина»*

Ключевые слова: *реализация, анализ альтернатив, ограничения.*

Одной из наиболее часто упоминаемых в печати проблем управления предприятием является задача планирования в общем понимании этого слова. С точки зрения существования фирмы как объекта управления можно разделить процесс планирования на три составляющие: стратегическое планирование, т.е. определение глобальных задач стоящих перед предприятием, а также принципы их решения, среднесрочное планирование - планирование конкретных мероприятий по реализации стратегии, и краткосрочное или оперативное планирование. Эта статья посвящена обсуждению одной из составляющей общего планирования деятельности предприятия, а именно среднесрочному планированию.

Среднесрочное планирование является неотъемлемой частью общей системы финансового управления на предприятии и предназначено для выработки финансовой политики на среднесрочную перспективу (1-1,5 года). Коротко можно сказать, что финансовый план является оцифренным этапом стратегического планирования и служит основанием для оперативного бюджета [1,3,8,12].

Задачи, решаемые при среднесрочном планировании.

1. Создание производственно-финансового плана, как основы для деятельности предприятия

В этом случае определяется осуществимость плановых производственных показателей с точки зрения финансовой состоятельности, т.е. как соотносятся технологические возможности предприятия с его финансовыми ресурсами. При этом стоимостные показатели, условия расчетов с покупателями и поставщиками определяются исходя из сложившейся ситуации на рынке. Кроме того, оцениваются возможности корректировки плановых производственных показателей в связи с изменением ситуации на рынке, появления дополнительных заказов и т.д. В

случае недостатка денежных средств определяются объемы и источники внешнего финансирования. Результатом работы является утвержденный жесткий производственно-финансовый план на год, принятый к исполнению, который определяет объемы производства, продаж, условия расчетов, объемы финансирования и т.д.

2. Анализ альтернатив

При принятии решения оказывающих влияние на финансовые потоки возникает потребность оценить это влияние на эффективность предприятия в целом, т.е. приходится рассматривать всю систему взаимоотношений «покупатель-производство-поставщик-государство-финансовые ресурсы». Таким образом, создается «ситуационный» финансовый план, который подтверждает или опровергает предположения, сделанные в ходе анализа последствий управленческих решений. С другой стороны, на каждом предприятии существуют внутренние резервы, которые можно выявить в ходе составления финансового плана. Результатом работы по этому пункту является определение путей повышения эффективности деятельности предприятия.

Задачи, решаемые при среднесрочном планировании, требуют комплексного подхода к предприятию, т.е. рассматривать предприятие как экономическую единицу, причем необходимо проанализировать как внутренние взаимосвязи, так и среду, окружающую объект исследования. Это возможно только при построении модели предприятия. В упрощенном виде предприятие можно представить в виде рисунка (см. рис. 1).

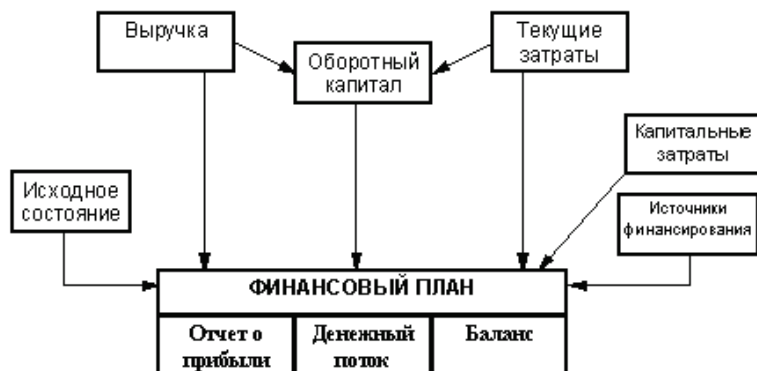


Рисунок 1 – Финансовый план

Описав финансовую модель предприятия можно уже переходить к построению и анализу планов финансово-хозяйственной деятельности. В результате мы получаем набор финансовых и объемных показателей, которые и являются финансовым планом, который как правило представляется следующими отчетными формами:

- Отчет о прибыли - характеризует прибыльность деятельности предприятия, в том числе устанавливает границы по ценам и стоимостям затрат;
- Отчет о движении денежных средств - характеризует финансовую состоятельность плана, показывает структуру и источники финансирования;
- Балансовый отчет - характеризует структуру имущества и источников его формирования;
- Дополнительные формы, используемые для описания объемов производства, взаимоотношения с контрагентами и т.д.

Таким образом, мы переходим к модели предприятия как инструмента финансового среднесрочного планирования. Мы предлагаем два подхода к созданию модели:

1. Упрощенная комплексная модель, основанная на агрегированных данных и предназначенная для «ситуационного» анализа финансового плана. Преимущества этого подхода - относительная простота реализации, наглядность системы, т.е. можно сразу видеть все взаимосвязи как внутренние, так и внешние предприятия, и, наконец, главное преимущество - несложная адаптация системы для более подробного просчета вариантов реализации управленческих решений конкретных задач. К недостатку можно отнести погрешности расчетов и возможно достаточно долгую процедуру подготовки исходных данных. Такие модели, как правило, являются локальными по отношению к существующей на предприятии информационной системе и ориентированы в большей степени на аналитические службы. Важно отметить, что руководители предприятия достаточно часто используют такой подход, не смотря на то, что имеются встроенные в общую информационную систему блоки планирования, главная причина – быстрота [4,5,11,15].

2. Комплексная модель как часть информационной системы предприятия. В этом случае мы уже рассматриваем систему, основанную на on-line подаче исходных данных. Естественно, что такая модель основана на жестко прописанных алгоритмах преобразования первичной информации. Такие модели имеют неоспоримое преимущество: быстрая подготовка исходных данных, автоматический контроль исполнения плана,

минимизация ошибок расчета. Но в этом есть и главный недостаток такого подхода: значительные издержки при «ситуационном» анализе. Поясним. Модели для среднесрочного финансового планирования, основанные на интеграции в информационную систему, конечно, имеют степени свободы, но свободы ограниченной. Например, учет отсрочек платежей, сбоев в производстве и т.п. т.е. случаи которые заранее прописаны, а как быть с новыми идеями, меняющими организационную структуру и существующие бизнес-процессы? Выход один перестраивать модель, а это достаточно сложный процесс и главное продолжительный, даже если такие случаи (перестройки) предусмотрены сервисными службами. В связи с вышесказанным такой подход к реализации модели очень удобен для создания производственно-финансового плана, как основы для деятельности предприятия создания и контроля за его исполнения. Для «ситуационного» плана и анализа альтернатив более приемлемы локальные и простые системы среднесрочного финансового планирования [2,6,7,13].

Хотелось бы отметить еще один важный момент при моделировании деятельности предприятия. Комплексные системы автоматизации обеспечивают работу всех служб предприятия на уровне преобразования первичной информации в приемлемые для текущего управления и бухгалтерии отчеты. Однако когда возникает вопрос - как должен выглядеть блок среднесрочного планирования на уровне варьируемых параметров и выходных отчетов, руководителю сложно сформулировать свои запросы к этому блоку (не рассматриваем случаи «чтобы все и сразу»), и, следовательно, заказчик принимает уже готовое решение и впоследствии практически не использует его, продолжая планировать по старинке. Одним из вариантов использования локальных и простых систем может быть выработка требований к общей информационной системе, в части среднесрочного планирования. Как пример можно привести ситуацию, когда один финансовый директор мирно сосуществовал с существующей на предприятии информационной системой и говорил о том, что эта система ему ничего не дает в части среднесрочного планирования. Т.е. он давал команду отделам собрать необходимую ему информацию по первичным документам, готовил производственно-финансовый план, о моделировании не было и речи. После знакомства с простой и достаточно стандартной моделью предприятия, составления агрегированного финансового плана и проигрывания различных вариантов, финансовый директор сформулировал четкие требования к информационной системе, т.е. определил набор параметров и отчетных форм, необходимых для среднесрочного планирования.



Рисунок 2 – Качественная диаграмма

Как всякие модели, системы имеют ограничения в использовании. Часто встречается такое стремление разработчиков систем среднесрочного планирования максимально детализировать исходную информацию, для достижения совпадения плана и факта. Как результат появляются программные монстры (в данном случае идет речь о локальных системах планирования), под которые организуются, возможно, неформально «отделы обслуживания», занимающиеся подготовкой исходных данных, сопровождением и интерпретацией полученных результатов. При этом такие системы с одной стороны не могут заменить информационные системы, основанные на обработке первичной информации в реальном масштабе времени, а с другой теряют мобильность, присущую локальным системам. В самом деле, такое стремление (максимально детального учета всего) для среднесрочного планирования порочно по одной простой причине: Среднесрочное планирование по определению не может быть точным «до рубля», невозможно запланировать все возможные контракты, сбои в производстве, задержки в платежах и т.п. на сколь продолжительный срок, «идеального» окружения предприятия не бывает. В то же время, неучет основных параметров предприятия сводит на нет все выводы, полученные в результате анализа плана. Поэтому принцип разумной достаточности на наш взгляд является определяющим для разработчиков

систем прогнозирования. Таким образом, в такие программы сознательно закладываются допущения, и перед разработчиком всегда стоит задача увязки уровня допущений и уровня сложности программы. Это можно проиллюстрировать на качественной диаграмме:

Для локальных систем одним из способов повышения достоверности расчетов является настройка программы под задачу, т.е. сдвиг планки ограничений только в части определенной задачи. Например: имелась стандартная система планирования, достаточно простая для моделирования деятельности предприятия. Анализируемое предприятие (а это крупный комбинат) было убыточным, и кроме того столкнулось с известной проблемой для российских предприятий - огромная доля бартера и резкий недостаток реальных денежных средств для осуществления обязательных «денежных» платежей. Появилась конкретная задача постепенного снижения доли бартера в финансовых потоках. Введение в систему планирования бартерных взаимоотношений (опять же на агрегированном уровне) позволило оценить возможности предприятия на перспективу и построить ценовую политику таким образом, что бы с одной стороны обеспечить бесперебойное производство, а с другой обеспечить «денежные» платежи. Проигрывание различных сценариев позволило в последующем уже осознано использовать имеющиеся ресурсы, это привело к сокращению некоторых статей расходов в 1,5-2,0 раза. Хотелось бы обратить внимание, что этот пример «в чистом виде» демонстрирует использование систем прогнозирования для решения задачи «анализа альтернатив» [9,10,14].

В заключение можно добавить, что оптимальным выбором для руководителя являются оба типа системы прогнозирования: локальные модели для поиска решения задач оптимального управления, и программ интегрированных в общую корпоративную информационную систему для составления жестких производственно-финансовых планов, принятых к исполнению.

Библиографический список:

1. Павлов, А.Ю. Менеджмент / А.Ю. Павлов, В.Н. Батова, В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. - Пенза: ООО «Формат», 2014. – 299 с.
2. Рассадин, В.В. Зарубежный опыт государственного управления земельными ресурсами в аграрном секторе экономики / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Сборник статей международной научно-практической

конференции «Инновационное развитие современной науки». – Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. – С. 206-210.

3. Рассадин, В.В. Логистика: учебно-методический комплекс / В.В. Рассадин, Н.Г. Белокопытова, А.В. Рассадин. – Ульяновск: УГСХА, 2009. – 212 с.

4. Рассадин, В.В. Менеджмент (курс лекций) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. - Ульяновск: ГСХА им. П.А. Столыпина, 2013. – 225 с.

5. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2008. - № 3. - С. 53-59.

6. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 1. - Ульяновск, ГСХА, 2011. - С. 150-155.

7. Рассадин, В.В. Организация посреднической логистики в торговле / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.М. Медников // Материалы IV международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 3. - Ульяновск, ГСХА, 2012. - С. 167-173.

8. Рассадин, В.В. Различие и сходство понятий менеджмент и управление / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Материалы международной научно-практической конференции «Развитие аграрного сектора экономики в условиях глобализации». – Воронеж, 2013. – С. 114-118.

9. Рассадин, В.В. Проблемы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях на примере Приволжского федерального округа / В.В. Рассадин. – М.: ВНИИЭСХ, 2010. – 350 с.

10. Рассадин, В.В. Продолжительность работы в неделю – один из главных социальных показателей (статья) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». - Т. 1. - Ульяновск, ГСХА, 2011. - С. 147-149.

11. Рассадин, В.В. Роль транспорта в экономике сельского хозяйства и выбор транспортных средств / В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2007. - № 1 - С. 51-55.

12. Рассадин, В.В. Оплата труда по функциям управления: руководитель (топ-менеджер) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. - №10. – 2013. – С. 30-37.

13. Соколов, А.П. Совершенствование функций учета расчетов с поставщиками и заказчиками / А.П. Соколов, Н.А. Богданова, В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. - 2009. - № 2.- С. 21-25.

14. Трофимычева, Т.Е. Планирование на предприятии / Т.Е. Трофимычева, Т.А. Дозорова. – Ульяновск: Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина, 2012. – 277 с.

15. Rassadin V.V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V.V. Rassadin, V.N. Batova // Middle-ist journal of scientific research. - 21 (2): 401-405, 2014.

SREDNESROCHNOE PLANNING. THE PURPOSES. THE REALIZATION. RESTRICTIONS

Solopov E.V.

Key words: *realization, analysis of the alternatives, restrictions*

УДК 631.15

СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ: ОТ «НАТУРАЛЬНОЙ» ДИВЕРСИФИКАЦИИ К СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*Солопов Е.В., студент 4 курса инженерного факультета
Научный руководитель – Рассадин В.В., доцент, к. э. н.
ФГБОУ ВПО «Ульяновска ГСХА им. П.А. Столыпина»*

Ключевые слова: *Стратегия, проблемы формирования, интеграция*

Принципиально, говоря о реструктуризации, мы выделяем три ключевых смысловых блока, с которыми необходимо работать: ·Бизнес; ·Управление; ·Активы.