УДК 336.144.31

Е.В. Мерзлякова, В.П. Зотов, Е.А. Жидкова, Г.Е. Иванец

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МЕЖДУРЕЧЕНСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

Современное экономическое развитие требует новых подходов к решению возникающих проблем, среди которых особое место занимают проблемы управления первичными звеньями национального хозяйства. Они связаны с различными сторонами управленческой деятельности, в том числе планированием. Зависимость качества планов предприятий пищевой промышленности от множества факторов доказывает сложность выбора оптимального направления развития внутрифирменного планирования. Это приводит к необходимости рассмотрения теории планирования как способа прогнозирования будущих проблем и возможностей предприятия. В статье рассмотрены основы системы планирования как одной из основных функций управления предприятием, а также пути повышения эффективности управления производством на конкретном предприятии. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию структур управления была проведена в несколько этапов. Учитывалось не только то, как предприятие реализует планирование своей деятельности, но и то, насколько данная задача решается системно и целенаправленно, то есть речь идет о системе планирования, где все планы увязаны в единое целое как по исполнителям, ресурсам и срокам, так и по достигаемым целям. В результате были предложены новые подходы к управлению и инструменты их внедрения, которые создадут благоприятные условия для достижения производственным коллективом поставленных целей в оптимальные сроки при наивысших количественных и качественных показателях и необходимых затратах ресурсов. Новые решения позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы организации и принять меры по выявлению узких мест на предприятии с ориентацией на перспективу.

Планирование, управление, проектная эффективность, пищевая промышленность, калькуляция, бюджетирование.

Введение

В условиях советской экономики практически все параметры внутренней и внешней среды предприятия были жестко регламентированы, что вполне обоснованно, поскольку государство, будучи собственником всех субъектов, хозяйствующих в стране, принимало на себя и все функции управления ими, включая планирование, в рамках которого оптимизировались главным образом процессы распределения потребляемых ресурсов и создаваемой продукции. В настоящее время при переходе к новой системе рыночных отношений государство, потеряв права собственности, устранено от прямого управления предприятиями. Каждый хозяйствующий субъект самостоятельно управляет своей деятельностью, анализируя факторы внешней и внутренней бизнес-среды и принимая решения, адекватные получаемым результатам, а также собственным целям и возможностям. В таких условиях планирование – одна из основных функций управления предпринимательской структурой, поскольку без формирования моделей бизнеса на основе предвидения возможных и желаемых результатов, затрат и рисков нельзя успешно работать на рынке в условиях неопределенности и жесткого конкурентного давления. При этом необходимость своевременной адаптации к изменениям внешней и внутренней бизнес-среды предприятия не должна приводить его к потере выбранного курса развития [1].

Исходя из того, что пищевая и перерабатывающая промышленность представляет собой сложную социально-экономическую и технологическую системы, тесно связанные с производителями растениеводческой и животноводческой продукции, а также с другими системами (реализацией продуктов питания, материально-техническое обеспечение и др.), строгое соблюдение особенностей и закономерностей функционирования всех внутренних и внешних составляющих этой отрасли как комплексной системы является решающим условием ее динамического развития.

Цель планирования на предприятии – разработка и построение системы планов предприятия, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его хозяйственной деятельности в течение длительного времени.

Качество планов предприятий пищевой промышленности зависит от множества факторов, что доказывает сложность выбора оптимального направления развития внутрифирменного планирования. Опыт работы многих предприятий показывает, что изменения, касающиеся только технологии планирования, могут снизить расхождения плановых и фактических значений показателей, что актуально в условиях нестабильности внешней среды. Изменения только в области технологии плановых расчетов позволяют лишь незначительно повысить «авторитет» плановой работы в глазах руководителей предприятий, который утрачивается ввиду неспособности последней вырабатывать качественные планы в условиях меняющейся среды переходной экономики. Необходимо использовать принципиально новые подходы к внутрифирменному планированию.

Современное экономическое развитие требует новых подходов к решению возникающих проблем, среди которых особое место занимают проблемы управления первичными звеньями национального хозяйства. Они связаны с различными сторонами управленческой деятельности, в том числе планированием. Это приводит к необходимости рассмотрения теории планирования исходя из складывающихся условий внешней среды, для которой характерны развитие предпринимательства и конкуренции, расширение хозяйственных связей, увеличение темпов изменения и усиления влияния знаний, а также понимание возможностей будущего. Новым требованиям наиболее полно отвечает внутрифирменное планирование, как способ прогнозирования будущих проблем и возможностей предприятия. Подобное положение предопределяет поиск средств его совершенствования, что обусловливает важность переосмысления теории и практики планирования.

Объект и методы исследования

ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» было создано в 1992 году. С начала 2003 г. ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» входит в состав Управляющей компании «Крона 21 век» и объединяет три хлебозавода:

– хлебозавод № 1 выпускает формовые хлеба;

– хлебозавод № 2 – хлеб подовый, формовой, булочные и сдобные изделия, хлебный квас, сухарные изделия и бараночные, панировочные сухари, пряники;

– хлебозавод № 3 – торты, пирожное, рулеты, печенье, более 170 наименований кондитерских изделий.

Прежде чем обратиться непосредственно к рассмотрению системы планирования и управления – оценим экономическую ситуацию ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» за 2009–2013 гг.

Основными показателями, характеризующими объем валовой продукции предприятия, является объем производства хлеба, булочных и кондитерских изделий, тонн. Рассмотрим изменение в динамике этого показателя (табл. 1).

Анализируя данные табл. 1, необходимо отметить, что в 2009 г. в целом по ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» произведено 5 719 тонн хлеба, булочных и кондитерских изделий. В 2013 г. произведено 5 532 тонн хлеба, булочных и кондитерских изделий, то есть объем производства уменьшился в 1,03 раза.

Далее обратимся к системе планирования ОАО «Междуреченский хлебокомбинат».

Если учитывать экономические возможности предприятия, то могут быть использованы три подхода к составлению плана. Если предприятие испытывает дефицит в ресурсах, то именно исходя из их наличия ставятся цели, которые оно может достичь. Даже при наличии благоприятных возможностей цели в дальнейшем не пересматриваются, поскольку на их реализацию может не хватить средств.

Таблица 1

Динамика показателей производства хлеба, булочных и кондитерских изделий ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» (тонн)

Предприятие	Год									
	2009		2010		2011		2012		2013	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Хлебозавод № 1	4 600	4 660	4 720	4 680	4 520	4540	4 480	4 468	4 520	4 514
Хлебозавод № 2	850	876	895	920	860	864	865	852	855	849
Хлебозавод № 3	150	183	185	179	170	163	168	174	176	169
Итого	5 600	5 719	5 800	5 779	5 550	5 567	5 513	5 494	5 551	5 532

Такой подход используют небольшие предприятия, главная задача которых – выживание. Более состоятельные предприятия, у которых имеется излишек дополнительных средств, могут позволить себе не пропускать такие благоприятные возможности. В этом случае при составлении планов предполагается, что в будущем они могут быть скорректированы в соответствии с изменившейся ситуацией. Такой подход к планированию получил название «адаптационный».

Если предприятие обладает значительными ресурсами, то оно может использовать оптимизационный подход к планированию, то есть планы составляются исходя из поставленных целей с учетом того, что для выгодного нового вложения средства всегда есть.

Под экономическим управлением следует понимать текущее внутрифирменное планирование и контроль над итогами хозяйственной деятельности. Внутрифирменное планирование, в ходе которого вырабатываются предположения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, может организовываться по различным схемам, предполагающим формирование соответствующих систем планирования предприятия.

Планирование – это процесс обработки информации менеджерами с использованием специальных инструментов и методов. Источником для этого процесса служит информация о внешней и внутренней среде предприятия. Результатом этого процесса является информация, отражаемая в планах предприятия. Плановая информация определяет

мероприятия и цели, характеризующие будущие события. При этом к основным элементам системы планирования относятся:

– субъекты планирования, то есть специалисты и менеджеры, которые осуществляют данный процесс с помощью соответствующих вспомогательных средств обработки информации (специальных программ, компьютеров);

– процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующей аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия, а также методов планирования;

– результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации.

Система планирования предприятия – это множество планов, ориентированных на определенные цели, которые проявляются в виде структуры самих планов и между которыми существуют специфические связки [2].

В последнее время в России определилось несколько подходов к организации планирования работы хозяйствующих субъектов, которые условно можно свести к трем основным:

– предприятие не планирует свою деятельность, работая в режиме оперативного реагирования на те изменения, которые происходят как внутри него, так и во внешней среде (здесь речь, естественно, идет о планировании как о постоянном определенным образом организованном виде управленческой деятельности);

– предприятие планирует свою деятельность, но планы составляются не всегда и не по всем направлениям, часто не существуют в виде законченных и утвержденных документов, то есть процесс планирования и, соответственно, контроль над ходом и результатами их выполнения не формализованы. При этом планы составляются в своей традиционной форме – как совокупность мероприятий, в той или иной мере сбалансированных по срокам, ресурсам и исполнителям;

– предприятие на постоянной основе разрабатывает совокупность планов, которые являются основой для организации его работы и контроля над деятельностью отдельных подразделений и сотрудников, причем в зависимости от целей, задач и условий применяются различные варианты планов, в том числе и бизнес-планов.

Очевидно, что именно третий подход к планированию наиболее эффективен для нормально развивающегося предприятия, ориентированного на интенсивный рост. Здесь важно не только то, как предприятие реализует планирование своей деятельности, но и то, насколько данная задача решается системно и целенаправленно, то есть необходимо говорить о системе планирования, в которой все планы увязаны в единое целое как по срокам, ресурсам и исполнителям, так и по достигаемым целям, решаемым задачам и получаемым результатам. При таком подходе выполнение планов означает комплексное решение проблем развития конкретного предприятия, его движение к намеченным целям оптимальным путем. Причем для российских предприятий часто наиболее сложным в планировании является непосредственная увязка планов всех видов с параметрами внешней среды.

Система планирования в рамках хозяйствующего субъекта (система внутрифирменного планирования) достаточно условно может быть разделена на две основные составляющие в зависимости от реализуемых методологических подходов к формированию планов:

– планы, ориентированные на достижение общих целей развития предприятия преимущественно за счет оптимизации использования внутренних ресурсов по направлениям деятельности (производство, финансы, сбыт и т.п.);

– планы, направленные на решение конкретных задач предприятия (реализация инвестиционного проекта, диверсификация деятельности, вывод на рынок новой продукции, освоение новой рыночной ниши и т.п.) за счет концентрации и оптимизации действий по всем направлениям деятельности [1].

Если говорить более подробно, то ранее планирование в ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» сводилось к доведению плановых показателей до хлебозаводов и определения отклонений фактических данных от плановых.

В настоящий момент используется синтез различных видов бюджетирования, сочетающих в себе формирование как бюджетов «сверху-вниз», так и бюджетов «снизу-вверх», используются отдельные элементы и директивной системы, и индикативной, и оптимальной.

Рассмотрим пути повышения эффективности управления производством.

Выделяют два основных пути повышения эффективности управления производством:

– экстенсивный (увеличение ресурсов, которые предприятие выделяет на управление; рост числа управленческих работников);

– интенсивный (качественные преобразования всех элементов системы управления на базе лучшего использования имеющихся ресурсов и достижений научно-технического прогресса).

Если для экстенсивного метода управления характерна ориентация на создание новых органов, регламентацию хозяйственной деятельности, постоянный ее контроль, то интенсивный метод направлен на стимулирование трудовой инициативы, заинтересованности и самостоятельности.

Интенсификация управления означает усиление воздействия за счет соединения целей управления с интересами коллектива и каждого работника, реакцию на изменение внешних и внутренних условий, совершенствование административных структур с целью большей результативности их деятельности и принимаемых решений.

Эффективность управленческой деятельности представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Ее можно рассматривать как соци-

ально-экономическую категорию, раскрывающую взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными технико-экономическим и социальным эффектом, и затратами управленческого труда (живого и овеществленного) на достижение этих результатов.

Цель управления хозяйством – эффективное функционирование и развитие производства. Поэтому об эффективности и качестве управления и планирования, прежде всего, можно судить по достигнутым производственным результатам.

Эффективной можно считать такую систему управления и планирования, при которой создаются благоприятные условия для достижения производственным коллективом поставленных целей в оптимальные сроки при наивысших количественных и качественных показателях и необходимых затратах ресурсов [3].

Исследование систем управления включает:

– уточнение цели развития и функционирования предприятия и его подразделений;

– выявление тенденций развития предприятия в конкретной рыночной среде;

– выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели и препятствующих ей;

– сбор необходимых данных для разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;

– получение необходимых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

После постановки цели необходимо оценить требования, которым она должна удовлетворять, оценить имеющиеся возможности и ресурсы, разработать варианты ее достижения. Затем надо оценить варианты (проектная эффективность) и выбрать оптимальный. В процессе производства оценивают ход достижения цели и вносят корректировки. При достижении цели необходимо оценить полученные результаты и определить эффективность деятельности системы (фактическую эффективность).

Возможны три случая, когда можно говорить об эффективности управления:

а) затраты на управление сократились, а показатели эффективности управления не изменились или даже улучшились;

б) затраты на управление не изменились, а качество управленческой деятельности улучшилось;

в) затраты на управление несколько возросли, но в большой мере улучшились показатели качества управления.

При оценке эффективности управления тем или иным предприятием необходимо различать общую и частную эффективность совершенствования управления.

Частная эффективность характеризует эффективность отдельных мероприятий по совершенствованию управления производством, а общая – эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий.

Для проверки целесообразности проведения отдельных мероприятий, корректировок в ходе их проведения и т. д. оценивается их эффективность, а для оценки всего комплекса мероприятий проводится общая оценка эффективности с использованием конечных результатов работы предприятия [3].

Обобщая вышеизложенное, в исследовании отмечается, что функция планирования на предприятии позволяет сформировать совокупность ее планов, а стимулирование к их выполнению дает возможность достичь этих планов посредством заинтересованности сотрудников. Такая позиция позволяет глубоко и комплексно исследовать закономерности и принципы отношений внутри производственной организации по поводу производства продукции и распределения ресурсов, выявить наиболее подходящие условия и способы функционирования этих компонентов и т.п.

Результаты и их обсуждение

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию структур в ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» была проведена в несколько этапов.

Первый этап – идентификация организационной системы. На данном этапе эффективность управления оценивается с помощью показателей организованности структуры управления:

– числа ступеней в структуре управления;

– числа структурных подразделений;

– величины аппарата управления;

– укомплектованности аппарата управления;

– числа работников управления, приходящихся на одно подразделение.

Анализ показал, что величина аппарата управления соответствует количеству объектов управления и позволяет стабильно развиваться предприятию, а число ступеней в структуре управления и число структурных подразделений соответствуют размерам и уровню специализации изучаемых объектов.

Второй этап. Поскольку эффективность методов определяется восприятием их коллективом, приемлемостью в данных условиях, соответствием одних методов другим, а отражением эффективности методов управления является как поведение отдельного человека, так и коллектива в целом, для определения правильности их применения были проанализированы уровень инициативы и активности работников, эффективность и качество их труда на данном предприятии. Для этого была составлена анкета, которая позволила установить уровень восприятия применяемых методов управления предприятием его коллективом.

Анализ результатов анкетирования показал, что на изучаемых хлебозаводах уровень восприятия коллективом применяемых методов управления высок: они свободно и без пререканий принимают и выполняют распоряжения своего руководителя; способны к творческой инициативе; способны урегулировать конфликтные ситуации, которые вредят положительной атмосфере на предприятии.

Третий этап – анализ эффективности мероприятий по научной организации управленческого

труда с использованием расчета увеличения продолжительности фазы высокой работоспособности за счет улучшения условий труда управленческих работников и уровня организации рабочих мест.

Были получены выводы о том, что улучшение условий труда управленческих работников, уровня организации рабочих мест на данных предприятиях на достаточно высоком уровне, что благотворно влияет на работоспособность управленческого персонала.

Текущая ситуация на большинстве предприятий обусловливает следующие проблемы организации управления и планирования.

1. Процесс планирования на предприятиях начинается от производства, а не от сбыта продукции, соответственно, при планировании используется себестоимость произведенной, а не реализованной продукции.

Одним из ключевых факторов системы планирования предприятий является необходимость калькуляции не только себестоимости произведенной продукции, но и реализованной. При организации управленческого учета в основе калькуляции себестоимости должна рассматриваться себестоимость единицы реализованной продукции, ценообразование на которую зависит, главным образом, от изменений внешнего рынка. На пищевых предприятиях наблюдается обратный процесс.

Так, например, когда колеблются остатки готовой продукции, а грамотно построенной взаимосвязи цепочки «сбыт – запасы – производство» нет, то в отдельные периоды на предприятиях наблюдаются сильные расхождения между себестоимостью единицы произведенной и реализованной продукции. Следовательно, та цена на товарную продукцию, которую рассчитывают в планово-экономическом отделе, в определенные периоды может приводить предприятие к существенному убытку. Для эффективных решений предприятию необходимо организовать реальную практическую связь между сбытом, запасами и производством продукции, основанную на расчете себестоимости реализованной продукции.

2. Отсутствие разделения между управлением прибылью и управлением денежными средствами.

Данная проблема вызвана отсутствием на многих пищевых предприятиях понимания различий между управлением прибылью и денежными средствами и отсутствием грамотной постановки системы управления денежными средствами компании.

Прибыль предприятия не трудно рассчитать точно, зная систему налогообложения. Более того, многие банкротства предприятий сегодня происходят не из-за отсутствия прибыли, а из-за отсутствия у них высоколиквидных активов. Поэтому крайне важно для пищевых предприятий организовать систему управления денежными средствами, целью при планировании которых должен стать переход от операционного планирования к финансовому.

В настоящее время на многих кузбасских пищевых предприятиях планирование денежных средств происходит крайне неэффективно, хотя и наблюдаются достаточно серьезные улучшения в данной области управления.

Например, при планировании денежных потоков в бюджете движения денежных средств включают суммы всех бартерных операций, дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе безнадежных. Лишь небольшое число пищевых предприятий знакомо с технологией перевода отгрузки готовой продукции в приток денежных средств через коэффициенты инкассирования. В большинстве хозяйств не налажена работа бюджетного комитета и отсутствует технология внесения корректировок в бюджет движения денежных средств.

На хлебозаводах ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» с целью эффективного управления денежными средствами на базе отдела – Казначейство – создан единый расчетно-кассовый центр (ЕРКЦ), разработана регламентированная система управления платежами. Ежемесячно центры финансовой ответственности подают в ЕРКЦ утвержденные бюджеты платежей. Сотрудники ЕРКЦ осуществляют ежедневное распределение денежных средств, формируя графики платежей (ежедневные, недельные, месячные). Фактический расход денежных средств (оплата) производится по специально разработанным форматам - заявкам, которые утверждаются кругом уполномоченных лиц. Для анализа движения денежных средств за месяц сотрудники ЕРКЦ формируют БДДС прямым методом, сотрудники учета – БДДС косвенным методом [4].

3. Низкая оперативность информации, как следствие, планирование на предприятии растянуто во времени.

Многие пищевые предприятия при планировании своей деятельности опираются на данные бухгалтерского учета, закрытие которого происходит, в большинстве случаев, во второй половине месяца, следующего за отчетным, а то и в конце следующего месяца.

Такой вариант является заранее проигрышным. Поздние сроки формирования отчетов отражают крайнюю неэффективность подхода.

Для эффективного принятия управленческих решений руководство предприятий должно получать оперативную информацию по отдельным направлениям каждый день, а отчет за месяц – максимум в пределах 3–10 дней следующего месяца.

Планирование на предприятиях также характеризуется слабой культурой, вызванной отсутствием четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможностью спланировать конечные показатели деятельности по центрам финансовой ответственности.

Для устранения указанных недостатков на хлебозаводах ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» был реализован проект по сокращению сроков закрытия учетной информации. Для реализации проекта был назначен менеджер проекта, был разработан ряд мероприятий по оптимизации закрытия учетного процесса, были установлены сроки реализации проекта, была определена система мотивации

менеджмента по достижению целей проекта. Разработан и внедрен корпоративный календарь.

В результате проведенной работы закрытие себестоимости производится 4-го числа месяца, следующего за отчетным, формирование бухгалтерской отчетности – 5-го числа, формирование отчетности по МСФО – 8-го числа, формирование подробно детализированного управленческого отчета с план-фактным анализом – 10-го числа.

4. Использование прямых и накладных затрат, а не переменных и постоянных. Не используются показатели «вклада на покрытие», «операционный рычаг».

В планово-экономических службах некоторых пищевых предприятий традиционно используется калькуляция полной себестоимости, в основе которой лежит разделение затрат на основные и накладные. Для среднестатистических пищевых предприятий наиболее целесообразным является ведение системы учета затрат по принципу директ-костинга с делением затрат на переменные и постоянные, расчетом маржинального дохода, уровня операционного рычага и с использованием усеченной калькуляции себестоимости продукции.

5. Низкая культура анализа достижения целей. Получение прибыли часто является единственной целью компании.

Одной из главных ошибок многих предприятий является отсутствие разбитых и закрепленных за каждым структурным подразделением предприятия стратегических целей развития.

Важным моментом здесь будет постановка такой системы управленческого учета, которая бы сделала прозрачными данные по достижению этих целей. В настоящее время среднее пищевое предприятие не обладает полностью разработанной стратегией развития и не всегда может точно сказать, какие показатели (кроме прибыли) отслеживаются и анализируются в центрах ответственности, а иногда и не имеет этих центров ответственности вообще.

На хлебозаводах ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» большинство менеджмента замотивировано на показатель EBITDA. Видится, что, с одной стороны, это позволяет сбалансировать систему показателей, с другой – не позволяет эффективно оценить работу отдельных подразделений, так как не всегда эффективно мотивацию менеджмента различных центров финансовой ответственности осуществлять на единый показатель. Так, центр финансовой ответственности – отдел сбыта – не влияет и не управляет затратами, которые в свою очередь напрямую влияют на EBITDA [5].

6. На многих пищевых предприятиях Кузбасса сложились идеальные условия для развития бюджетирования.

К ним можно отнести:

– наличие эффективных собственников, которые теперь озабочены не вопросами приобретения собственности, а ее эффективным использованием;

– наличие необходимого опыта управления приобретенным или выросшим бизнесом у владельцев и менеджеров;

– стабилизирующаяся социально-экономическая ситуация и условия хозяйствования в стране, что дает возможность проявиться в полной мере силе регулярного менеджмента. Западные компании и «продвинутые» российские несут с собой и свои технологии управления, вовлекая в процесс управления и российский персонал.

Среди несовершенства системы бюджетирования на предприятиях ОАО «Междуреченский хлебокомбинат», наблюдаемых по истечении нескольких лет после внедрения системы бюджетирования, можно назвать недопустимо большие фактические отклонения от бизнес-плана и т.д. С приходом нового менеджера разрабатывается новый отчет, формируется новый регламент, старые же отчеты не отменяются. В результате все количество разнообразных отчетов не находит должного применения, часть отчетов используются «от случая к случаю», в то время как сотрудники, задействованные в формировании указанных отчетов, тратят львиную долю рабочего времени не на анализ сложившейся ситуации, а на заполнение различных форматов. Соответственно, складывается ситуация когда затраты на формирование отчетов не окупают выгод от качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением.

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: недостатком методических разработок и организационными. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения. Приватизированные предприятия получили в наследство огромный опыт составления документов, не нужных предприятию в рыночной экономике. Основные этапы внедрения бюджетирования – это:

– изучение документооборота по планированию предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;

– пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;

– создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;

– создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;

– разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;

– обучение персонала [6].

Прежде чем приступать к изучению методики основы создания системы бюджетирования, необходимо сформировать основные требования к ним:

1. Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.

2. Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.

Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.

3. При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.

4. Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения невозможно в реальном масштабе времени и ценности.

Практическая истина здесь очень проста: запрограммировать процесс планирования – это только часть задачи. Гораздо сложнее обеспечить информационную поддержку этому процессу в реальном масштабе времени.

При анализе исполнения бюджетов на хлебозаводах ОАО «Междуреченский хлебокомбинат» отклонения (фактические от бизнес-плана) составляют в 2013 г. от 33,9 % по производству хлеба, булочных и кондитерских изделий до 361,8 % по движению денежных потоков.

Судя по этим отклонениям (как правило, отклонения должны быть не более 10 %), можно утверждать, что или бизнес-планирование поставлено неудовлетворительно, или управление затратами неэффективно.

В целом исследование показало, что современное управление бизнес-процессами требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. Эти обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения. Новые решения должны позволить прояснить усложняющиеся экономические проблемы организации и принимать меры по выявлению узких мест на предприятии с ориентацией на перспективу.

Список литературы

1. Алексеева, Н.С. Совершенствование управления текущими затратами на предприятиях АПК: на примере Кемеровской области: монография / Н.С. Алексеева. – Кемерово: Полиграф, 2010. – 232 с.

2. Скотников, А.Е. Методическое обеспечение системы адаптационного контроллинга на промышленном предприятии / А.Е. Скотников. – Иваново: Прогресс, 2006. – 218 с.

3. Шалунова, Ж.Л. Организационно – экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственными предприятиями с использованием механизма контроллинга: монография / Ж.Л. Шалунова. – Новосибирск: Эксмо, 2008. – 187 с.

4. Зотов, В.П. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленности предприятий региона / В.П. Зотов, Е.А. Жидкова. – Кемерово: Полиграф, 2007. – 222 с.

5. Зотов, В.П. Методическое обеспечение управления денежными потоками предприятия / В.П. Зотов, А.А. Синкина. – Кемерово: Полиграф, 2007. – 135 с.

6. Зотов, В.П. Внутрифирменное планирование на основе системы бюджетирования / В.П. Зотов, Е.А. Жидкова, П.В. Масленников. – Кемерово: РПК «Радуга», 2012. – 171 с.

ФГБОУ ВПО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности»,
650056, Россия, г. Кемерово, б-р Строителей, 47.
Тел/факс: (3842) 73-40-40,
e-mail: office@kemtipp.ru

SUMMARY

E.V. Merzliakova, V.P. Zotov, E.A. Zhidkova, G.E. Ivanets

CURRENT STATUS OF THE PLANNING SYSTEM AND THE NEED FOR ITS IMPROVEMENT IN CASE OF JSC «MEJDURECHENSKII BAKERY»

Modern economic development requires new approaches to emerging weaknesses, among which a special place is occupied by the problems of managing primary branches of the national economy. They are associated with the various components of management, including planning. The dependence of the quality of the food industry planning on a variety of factors gives evidence of the complexity of choosing the optimal direction of corporate planning. This leads to the need to consider the theory of planning as a way to predict future problems and opportunities of the company. The article describes the basics of the planning system as one of the main functions of the enterprise management, as well as the ways to improve production management at a particular company. Measure effectiveness assessment forimproving the governance structure was carried out in several stages. Not only implementation of company's activities planning was considered but also systematical and purposefulproblem solving, that is, in the planning system all the plans are linked into a single unit with reference to both performers, resources, deadlines, and achievable goals. It resulted in the proposition of new approaches to the management and implementation of tools that will create favorable conditions for the production team to achieve its goals in the optimum time with the highest quantitative and qualitative indicators and the necessary resource expenditures. The new solutions will clarify the increasing complex economic problems of the organization and help take steps to identify bottlenecks at the enterprise with a focus on the future.

Planning, management, project effectiveness, food processing industry, calculation, budgeting.

References

1. Alekseeva N.S. *Sovershenstvovanie upravlenija tekushhimi zatratami na predprijatijah APK: na primere Kemerovskoj oblasti* [Improvement of Current Control costs in the enterprise agribusiness: the example of Kemerovskoy region]. Kemerovo, Poligraf, 2010. 232p.

2. Skotnikov A.E. *Metodicheskoe obespechenie sistemy adaptacionnogo kontrollinga na promyshlennom predprijatii* [Metodycheskoe Provision adaptatsyoonoho controlling system for the enterprise promy'shlennogo]. Ivanovo, Progress, 2006. 218p.

3. Shalunova Zh.L. *Organizacionno – jekonomicheskie osnovy sovershenstvovanija sistemy upravlenija sel'skohozjajstvennymi predprijatijami s ispol'zovaniem mehanizma kontrollinga* [Organizational - Economic Fundamentals Improvement selskohozyaystvennыmy enterprise control system with Using the mechanism controlling]. Novosibirsk, Jeksmo, 2008. 187p.

4. Zotov V.P., Zhidkova E.A. *Formirovanie mehanizmov ustojchivogo razvitija jekonomiki promyshlennosti predprijatij regiona* [Formation mechanisms for sustainable economic development of the industrial enterprises of the region]. Kemerovo, Poligraf, 2007. 222 p.

5. Zotov V.P.*Metodicheskoe obespechenie upravlenija denezhnymi potokami predprijatija* [Methodical maintenance of cash management businesses]. Kemerovo, Poligraf, 2007. 135 p.

6. Zotov V.P., Zhidkova E.A., Maslennikov P.V. *Vnutrifirmennoe planirovanie na osnove sistemy bjudzhetirovanija* [House planning based budgeting system]. Kemerovo, RPK «Raduga», 2012. 171 p.

Kemerovo Institute of Food Science and Technology.
47, Boulevard Stroiteley, Kemerovo, 650056, Russia.
Phone/fax: (3842) 73-40-40,
e-mail: office@kemtipp.ru

Дата поступления: 28.10.2014