

МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ  
(гуманитарный)



На правах рукописи

**Алейникова Юлия Алексеевна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И  
ВНЕДРЕНИЯ ГИБКИХ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ  
(на примере предприятий Калининградской области)**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2006

Диссертационная работа выполнена на кафедре финансов и кредита  
Международного университета в Москве (гуманитарного).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Сивокоз Виктор Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Орлов Андрей Владимирович

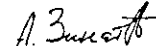
кандидат экономических наук,  
доцент Бородина Елена Ивановна

Ведущая организация: Калининградский Институт Международного  
Бизнеса

Защита состоится «14» сентября 2006 г. в 15 часов на заседании  
диссертационного совета Д.521.006.01 по адресу: 125040, Москва, Ленинградский  
проспект, д.17, ауд. Белый зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Международного  
университета в Москве (гуманитарного) по адресу: 125040, Москва, Ленинградский  
проспект, д.17.

Автореферат разослан «13» сентября 2006 года.

Ученый секретарь диссертационного  
совета, кандидат экономических наук  А.В. Зинатуллин

### Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В условиях становления рыночной экономики процесс планирования деятельности предпринимателей претерпевает серьезные изменения. По мере развития рыночных отношений, налаживания и усложнения хозяйственных связей между субъектами бизнеса, активного освоения инновационного стиля управления, предприниматели постепенно сталкиваются с проблемой *потери управляемости* ресурсами. Этот феномен проявляется во многих аспектах, в том числе в снижении *эффективности и конкурентоспособности* предпринимательских структур. В связи с этим у многих организаций возникает объективная потребность в создании и внедрении современных моделей планирования деятельности с учетом комплекса новых требований.

Особенно данный комплекс проблем проявляется в секторе малых предпринимательских структур, рынки функционирования которых характеризуются высоким уровнем конкуренции и динамичностью развития. Это, в свою очередь, обуславливает приоритетность критерия времени в принятии управленческих решений. Однако именно данный тип субъектов хозяйствования наиболее ограничен параметром финансовых ресурсов, что делает нецелесообразной посылку дорогостоящих информационных технологий, в том числе и в сфере планирования.

Субъекты малого бизнеса Калининградской области особенно подвержены влиянию любых даже незначительных изменений параметров внешней среды за счет эксклавного положения региона. В целом Калининградская область в общероссийском экономическом пространстве характеризуется относительно высокой деловой активностью субъектов малого бизнеса. На 1000 жителей региона приходится около 14 малых предпринимательских структур, их налоговые поступления в бюджеты различных уровней составляют около 15% в общем объеме, что сопоставимо с аналогичными показателями крупнейших городов федерального значения – Москвы и Санкт-Петербурга.

Как показывают результаты обзора исследований отечественных и зарубежных авторов, в науке и на практике пока не сформировалось единой методологии системного решения проблем проектирования гибких систем планирования. Как правило, исследователи сводят процесс планирования к традиционной схеме построения системы финансового плана. Практики, напротив, имеют тенденцию использовать в процессе проектирования узкоспециализированные и дорогостоящие программные продукты с длительными и трудоемкими фазами внедрения, которые к тому же не позволяют обеспечивать требуемую *гибкость*.

Актуальность данной проблемы и потребность собственников и менеджеров малых предпринимательских структур региона в необходимом информационном обеспечении и

методологических наработках в сфере эффективного внутрифирменного планирования и определили выбор темы диссертации.

**Целью диссертационного исследования** является научное обоснование организационно-методического механизма разработки и внедрения гибких систем планирования в малых предпринимательских структурах на базе использования наиболее доступных информационных технологий.

Для достижения поставленной цели в диссертации определены следующие задачи:

1. Исследовать экономическую сущность категорий «предпринимательская структура», «план», «планирование» и других, рассматриваемых в отечественной и в зарубежной теории и практике.
2. Определить понятие малых предпринимательских структур, уточнить объекты исследования и апробации путем введения критериев отнесения их к инновационно-активным.
3. Обосновать концепцию гибкой системы планирования (ГСП) для малой предпринимательской структуры; определить причины возникновения проблем в ходе внедрения систем планирования, а также направления их устранения и минимизации отрицательных эффектов.
4. Провести сравнительный анализ возможностей проектирования и внедрения гибких систем планирования для малых предприятий на базе современных информационных технологий, разработать типовую модель ГСП на базе широкодоступного пакета MS Excel.
5. Разработать универсальный организационно-методический механизм по проектированию и внедрению гибких систем планирования для различных малых предпринимательских структур (на базе среды MS Excel).
6. Провести экспериментальную проверку организационно-методических положений исследования на основе анализа внедрения ГСП на действующих инновационно-активных МПС Калининградской области.

**Объектом исследования** выступают малые предпринимательские структуры (МПС), функционирующие на территории Калининградской области.

**Предметом исследования** диссертационной работы являются гибкие системы планирования (ГСП) для инновационно-активных малых предпринимательских структур.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили концептуальные положения и выводы, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов-практиков в сфере изучения тенденций развития субъектов малого бизнеса, а также вопросов организации планирования деятельности предприятий и организаций.

Среди российских исследований необходимо выделить труды Ковалева В.В., Савчук В.П., Бондревской Е.Н., Николаевой С.А., Щиборщ К.В., посвященные методологии организации систем планирования на предприятиях, а также ряд статей и публикаций специалистов консалтинговых фирм и топ-менеджмента ведущих российских компаний (Чаусова В., Малина А.В., Шаповалова И., Фомичева А. и др.)

Среди зарубежных ученых значительный вклад в изучение теоретических основ внесли Циммерман Дж., Бригхем Ю., Гапенски Л., Шим Дж.К., Сигел Дж.Г., Хан Д.П. и др.

**Информационной базой** диссертационного исследования послужили:

- законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Калининградской области;
- данные Калининградского областного комитета государственной статистики, аналитические материалы государственных органов, министерств и ведомств, международных организаций;
- информационно-аналитические материалы организаций, занимающихся разработкой специализированного программного обеспечения в сфере оптимизации менеджмента предприятий, в том числе планирования;
- данные производственного и бухгалтерского учета и отчетности малых предпринимательских структур Калининградской области.

В процессе исследования использовались принципы диалектической логики, системного анализа и синтеза. В процессе систематизации и анализа полученных данных применялись методы типологии и классификации; интервью и экспертных оценок; статистического анализа и сравнения; информационно-логического анализа и программирования; инвестиционного анализа и прогнозирования.

**Научную новизну** диссертационного исследования составляют следующие наиболее важные научные результаты:

1. Получена система критериев отнесения малых предпринимательских структур (МПС) их к инновационно-активным, обосновано, что именно эта группа предприятий малого бизнеса нуждается в организационных и методологических наработках в сфере внедрения систем планирования.
2. Предложена концепция гибкой системы планирования (ГСП) для МПС, а также универсальная модель логической взаимосвязи ее отдельных информационных блоков.
3. Разработан перечень обязательных типовых требований (критериев), предъявляемых к ГСП в среде электронных таблиц MS Excel.

4. Разработана универсальная последовательность процедур разработки и внедрения ГСП в инновационно-активных МПС (с использованием возможностей электронной среды MS Excel).
5. Разработана новая система макетов типовых форм документов ГСП для малых предпринимательских структур, в частности, предложены универсальные формы финансовой модели предприятия и бюджета источников финансирования деятельности МПС.

**Практическая значимость** работы заключается в том что, полученные в ходе исследования научно-практические результаты, а также разработанные и обоснованные автором рекомендации могут быть использованы:

- различными субъектами бизнеса для проектирования систем планирования различного уровня и масштаба на базе современных информационных технологий;
- профессорско-преподавательским составом негосударственных ВУЗов в процессе разработки учебных планов, лекционно-практических курсов и реализации аудиторных занятий при подготовке специалистов в сфере финансового менеджмента;
- органами местного самоуправления для создания отдельных положений программ по развитию субъектов малого бизнеса (в части поддержки их инновационного развития);
- консалтинговыми агентствами в сфере своей профессиональной деятельности по решению проблем планирования, в том числе и поддержке разрабатываемых инвестиционных проектов.

Полученные в результате экспериментов финансовые модели и программные продукты в электронной среде MS Excel могут быть взяты за основу проектирования интегрированных ГСП в совпадающих по профилю малых предпринимательских структурах.

**Теоретическая значимость** заключается в том, что исследование является первым опытом системного изучения оптимизации деятельности малых предпринимательских структур в сфере внедрения гибких систем планирования путем привлечения минимального количества финансов, временных и человеческих ресурсов.

Теоретические изыскания автора сопровождались внедрением полученных результатов в практическую деятельность более 15 малых предпринимательских структур различных сфер деятельности и уровня развития, расположенных на территории Калининградской области (2001-2006 г.г.).

В частности, в рамках диссертационной работы рассмотрены процессы экспериментального применения выдвинутых методических положений в ООО «Янтарные странички», лидером в сфере

справочно-издательской деятельности региона, а также в торговой компании ООО «КенигЭкспо» при организации нового производства, где подтвердили свою состоятельность и получили положительный отзыв.

Разработанные автором предложения положены в основу его профессиональной деятельности в сфере консалтинга по организации гибких систем планирования.

По теме диссертации опубликовано 6 статей и тезисов докладов общим объемом 1,25 печатный лист.

Диссертация изложена на 159 страницах машинописного текста без приложений, состоит из введения, трех глав, заключения и выводов, списка использованных источников и 41 приложения. Библиография включает 147 названий.

**Объем и структура работы.** Диссертация изложена на 159 страницах текста без приложений, состоит из введения, трех глав, заключения и выводов, списка использованных источников и 41 приложения. Структура диссертационной работы представлена следующим содержанием:

#### ВВЕДЕНИЕ

### 1. СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

1.1. Генезис планирования в хозяйственной деятельности современных предпринимательских структур

1.2. Понятие системы планирования

1.3. Общий алгоритм создания систем планирования

### 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ГИБКИХ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ В МАЛЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

2.1. Исследование тенденций изменений в сфере управления малых предпринимательских структур, роль планирования

2.2. Проблемы внедрения гибких систем планирования в малых предпринимательских структурах, выбор наиболее эффективной технологии автоматизации

2.3. Разработка организационно-методического механизма разработки и внедрения ГСП в инновационно-активных МПС

### 3. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ГСП В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ МПС

3.1. Разработка и внедрение ГСП в издательском центре ООО «Янтарные страницы Калининград»

3.1.1. Характеристика ООО «Янтарные страницы» как инновационно-активной МПС

3.1.2. Анализ существующей системы планирования и обоснование инициирования работ по внедрению ГСП

3.1.3. Процесс внедрения ГСП

3.1.4. Разработка пакета организационных документов системы, обобщение результатов, возможности развития

3.2. Разработка и внедрение ГСП для вновь создаваемого бизнеса ООО «КенигЭкспо»

3.2.1. Краткая характеристика предприятия

3.2.2. Обоснование инициирования работ по разработке ГСП, процесс внедрения, оценка результатов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ  
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении работы обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается ее значимость, определяются цель и задачи работы, приводятся положения научной новизны, оценка практической значимости и информация об апробации результатов работы.

В первой главе работы были рассмотрены этапы развития, значимость современных систем планирования, а также требования, предъявляемые к ним. Исследование генезиса категории «планирование» в рамках диссертационной работы было проведено на базе анализа учений различных экономических школ и подходов во взаимосвязи с развитием понятия «предпринимательство».

Результаты исследования позволили сделать вывод о том, что основы современных систем планирования начали формироваться еще во второй половине XVIII в. как инструмент нивелирования фактора риска для предпринимательских структур (Р.Кантильон, А.Смит, М.Хизрич и др.).

Конкретно термин «планирование» впервые вводится как инструмент предпринимательства в учении Ж.Бодо: «предприниматель – это .. тот человек, который планирует, контролирует, организует и владеет предприятием.» Опираясь на современные понятия, это лицо, совмещающее функции собственника капитала и управляющего им. При этом Ж. Бодо указывал на необходимость освоения капиталистом новых знаний для развития своего предприятия.

Также большинство ученых-исследователей определило, что функцией предпринимательства являются нововведения во всех сферах деятельности, в том числе и в управлении, поэтому управление – это новая технология (а не новая отрасль или изобретение), которая делает экономику предпринимательской. В связи с этим современная теория инновационного менеджмента предпринимательских структур содержит несколько предпосылок формирования фундаментальных основ технологии планирования:

1. Планирование инноваций и минимизация экономического риска являются целевыми элементами инновационной политики предпринимательских структур.
2. Внедряемые системы планирования часто выступают нетехнологическими инновациями, сопровождающими продуктовые и технологические.



Далее в работе была определена экономическая сущность категории «план» и ее частных производных, особое внимание было уделено соотношению современных понятий «план» и «бюджет».

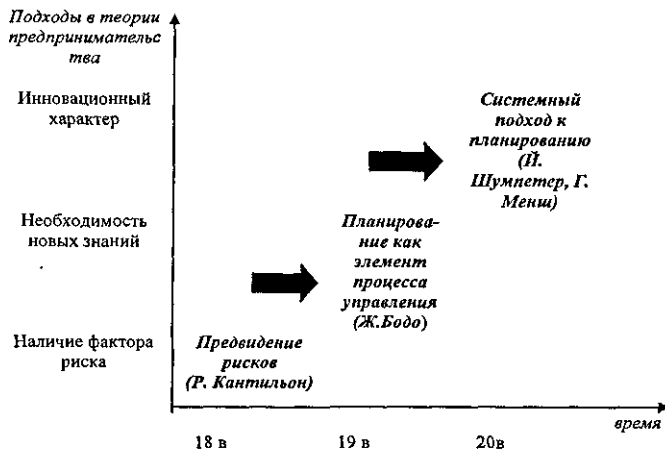


Рис. 1. Основные этапы развития категории «планирования» в теориях о предпринимательских структурах

Бюджет (budget) в переводе с английского — это план или стандарт, причем не обязательно финансовый. По результатам исследования трудов различных отечественных и зарубежных ученых и специалистов (Дж. Хорн, М. Циммерман, С. Николаева, К. Щиборц, В. Савчук, Бондаверская Е., К. Керимов и др.), было определено, что категории «план» и «бюджет» в современной отечественной практике хозяйствования в целом имеют одинаковые смысловые нагрузки, поэтому в рамках диссертационной работы были использованы в качестве синонимов.

В этом же разделе были обобщены принципы организации систем планирования на современном предприятии, функции системы бюджетов, рассмотрены их виды с точки зрения различных классификаций.

Под планированием в рамках данного исследования понимается процесс согласованного управления деятельностью предприятия в разрезе отдельных его подразделений и бизнес-объектов, осуществляемый при помощи смет и экономических показателей на основе специально разработанных систем сбора и обработки информации.

Под системой планирования понимается совокупность действий управленческого звена отдельной организации по трансформации информации о внешней и внутренней среде в

соответствии с заранее заданным регламентом и методами с целью принятия в определенных условиях наиболее эффективных управленческих решений в части распределения ресурсов. На рис. 2 представлена типовая информационно-логическая модель системы планирования на предприятии.

Главное отличие современных систем планирования от традиционных отечественной практике хозяйствования заключается в принципе гибкости функционирования в разрезе временного критерия. Это в конечном итоге делает их не только выживаемыми, но и постоянно развивающимися, совершенствующимися на фоне неопределенности внешней и внутренней среды организации. В целях данного исследования под автоматизированными или гибкими системами планирования (далее – ГСП) подразумеваются человеко-машинные кибернетические системы, в которых умственная деятельность людей по сбору информации о деятельности компании, трансформация полученных данных в язык доходов и расходов, а также решения в части распределения ресурсов во времени, сочетается с машинной переработкой этой информации, расчетами эффективности с использованием компьютерной техники и специализированных программных продуктов.

Первым свойством системы планирования, отраженной на рис.2, является совокупность и членимость ее отдельных элементов: наличие входа, выхода, условий функционирования, границ, ограничений и 4 основных блоков. Первый блок – собственники и менеджеры направлений бизнеса, а также программы развития (долгосрочные и краткосрочные). Второй блок внутрисистемных элементов включает руководителей функциональных подразделений и ресурсный потенциал предприятия (материально-технический, кадровый, информационный и финансовый). Третий блок содержит принятую на предприятии систему учета, формализуемую в виде взаимосвязанных планов бюджетов (отдельных и сводных), методы обработки получаемой информации. Четвертый блок отражает регламент системы, выраженный в пакете документов, а также организационную структуру предприятия.

Вторым свойством данной системы является наличие связей между элементами. Связи могут быть вещественные, информационные, прямые, обратные и т. д. (отражены стрелками на рис.2). Эти связи выражены, в основном, в документальном и электронном обмене информацией между отдельными элементами системы в рамках заданной информационной среды. Как правило, эта информация является конфиденциальной для субъектов внешней среды, а также остальных работников компании.

Третий элемент системы - определенная организация элементов и связей – обуславливает защищенность системы от разрушительного воздействия факторов внешней и внутренней среды. Обязательное наличие регламента системы (схемы документооборота по процессу бюджетирования в разрезе отдельных лиц и периодичности обмена информацией между ними,

утвержденные формы бюджетов), а также определенная организационное устройство предприятия дают возможность функционирования системы планирования во времени.

И, наконец, только в совокупности вышеперечисленных элементов и при условии достижения определенной организации взаимосвязи между ними достигается интегративное свойство системы планирования, выраженное в цели ее существования: своевременное обеспечение руководства компании необходимой достоверной информацией о состоянии бизнеса в различных точках ее преломления с целью принятия эффективных управленческих решений о распределении ресурсов на перспективу.

Как видно из рис.2., системе планирования присущ, в основном, информационный характер: на входе системы – цели, нормативы, информация о ресурсах, условиях рынка, на выходе – сведения о результатах работы, распределении ресурсов на будущее.

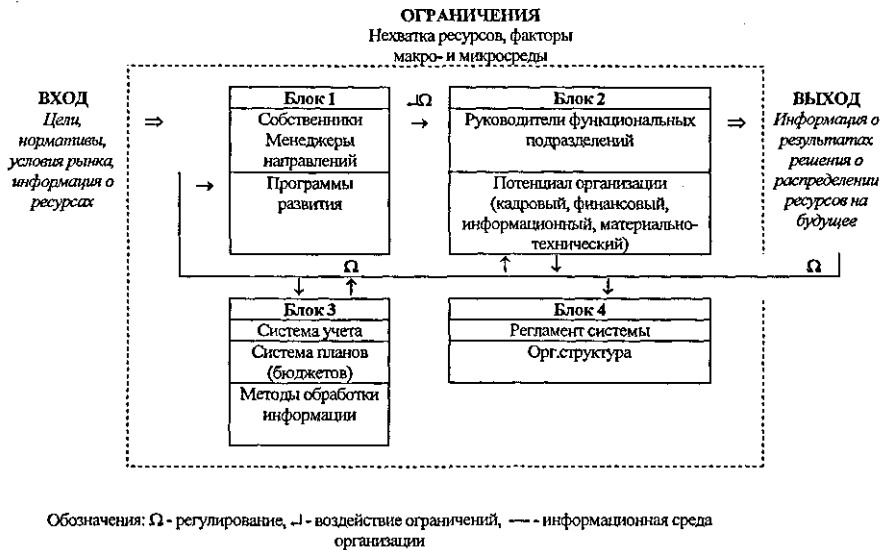


Рис. 2. Типовая информационно-логическая модель системы планирования в предпринимательских структурах

Планирование с учетом его процессной составляющей неотъемлемо содержит блоки оперативно-календарного (бюджетирование), краткосрочного (текущего) и долгосрочного (стратегического) планирования.

Как показывает теория и практика, идеальной системы планирования не существует, в каждой фирме ее черты будут обусловлены как внутрисистемными особенностями предприятия, так и спецификой его рыночной позиции. Поэтому для изучения интересны общие подходы к разработке систем планирования и методологические аспекты процесса трансформации типовых моделей под условия конкретных предпринимательских структур.

Далее в работе был рассмотрен традиционный общий алгоритм создания системы планов для предприятий и организаций в разрезе отдельных этапов, определен круг понятий и терминов, рассмотрены направления осуществления процесса планирования.

Основной план обеспечивает как оперативное, так и текущее планирование. Он охватывает производство, услуги, затраты, получение доходов, распределение и финансирование затрат. Основной план (бюджет) состоит из операционных и финансовых бюджетов. Обобщенный алгоритм составления отдельных бюджетов представлен во многих учебных пособиях и монографиях (Шим Дж. К., Сигел Дж.Г., Хан Д.П., Ковалев В.В., и др.). Основными отчетными результатами процесса планирования традиционно считаются бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и балансый лист (ББЛ).

В целом анализ литературных источников, обобщающих научную и практическую базу по вопросам внутрифирменного планирования, показал, что существует определенный традиционный алгоритм осуществления работ в данной сфере, не предусматривающий специфику деятельности малых предпринимательских структур, а также их размеры. В связи с этим МПС зачастую сталкиваются с определенными далее в исследовании проблемами в процессе проектирования и внедрения систем планирования.

Вторая глава исследования посвящена разработке универсального организационно-методического механизма разработки и внедрения ГСП в малых предпринимательских структурах.

Для этого исследование было сфокусировано на определении объекта исследования: проведен анализ применяемых в зарубежной и отечественной экономической среде критериев, используемых для отнесения субъектов бизнеса к малым предпринимательским структурам, а также соответствующих нормативных актов РФ федерального и регионального значения. По результатам общей оценки вклада малых предпринимательских структур в национальную экономику, а также в социально-экономические показатели Калининградской области, были сделаны следующие выводы, подтвержденные данными официальных информационных источников: именно данный тип субъектов бизнеса получает в последнее десятилетие наиболее интенсивное развитие и оказывает существенное влияние на развитие национальной и региональной экономики; в связи с активным инновационным процессом малый бизнес качественно трансформирует многие хозяйственные процессы, методы и технологии.

На базе полученных выводов было проведено исследование тенденций качественных изменений в сфере менеджмента по различным критериям: степень необходимости внедрения управленческих инноваций, затруднения в реализации в разрезе сфер менеджмента, необходимость применения новых методов и др. Результаты исследования кратко могут быть обобщены следующим образом: по степени срочности и сложности многие руководители в первую группу определили решение комплекса проблем, связанных с внедрением альтернативных традиционно сложившимся в отечественной практике **систем внутрифирменного планирования. Около 60% опрошенных выделяют эту группу проблем в качестве наиболее сложных и требующих новых методов решения.**

Как отмечают руководители и специалисты, на стадии роста МПС темпы ее развития зачастую становятся настолько стремительными, что руководство не успевает справиться с ними. Наряду с этим может очень сильно возрасти конкуренция. Под давлением всех этих проблем МПС часто лишь реагируют на них, а не действуют, руководство принимает решения, неадекватные этим проблемам. Практика показывает, что предпринимателям удастся решить данный спектр проблем с помощью техник планирования. С учетом вышесказанного, в рамках данного исследования целесообразно рассматривать не весь спектр малых предпринимательских структур как объектов внедрения систем планирования, а лишь ту часть из них, чья деятельность активно развивается, в связи с чем у собственников и менеджеров возникает острая потребность в методологических и организационных работах в сфере планирования.

В таблице 1 представлен расширенный набор критериальных признаков тех субъектов МПС, которые будут подпадать под понятие инновационно-активных структур, потенциально нуждающихся в автоматизированных системах планирования. Данные критерии были выделены по результатам интервью собственников бизнеса и управленцев 300 МПС в различных отраслях экономики Калининградской области. Согласно этим критериям для рассматриваемых субъектов бизнеса характерно динамичное развитие видов деятельности, частый пересмотр внутрисистемных основ, небольшой размер и способность адаптивно функционировать на высококонкурентном рынке. Важной характеристикой является обеспечение управленческих позиций в компаниях подобного типа компьютерной техникой и необходимым программным обеспечением.

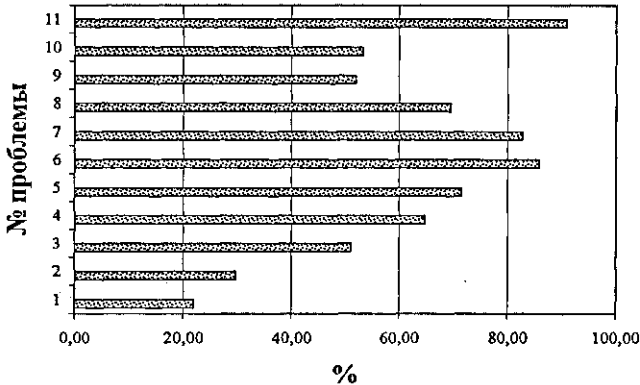
С учетом усложнения условий функционирования (как с внутренних позиций, так с внешних) особенно актуальной проблемой для них становится разработка гибких систем **внутрифирменного планирования.**

Критерии отнесения МПС к инновационно-активным структурам

Критерии	Содержание
Вид деятельности	Любая
Численность персонала	Около 50 человек, до 100
Территориальная разветвленность	В пределах одного региона, не более 2-3 филиалов
Количество уровней иерархии в управлении	Не более 3-4
Количество ассортиментных групп	Не более 100 позиций
Количество бизнес-единиц	До 10
Объемы годовых оборотов, млн. долларов	До 1,0 (максимум 2-3)
Инновации в сфере освоения новых продуктов (бизнес-единиц)	Включает освоение минимум раз в 2 года новых видов товаров, производства
Инновации в сфере управления	Включает ежегодный пересмотр некоторых аспектов менеджмента
Территориальное расширение деятельности	Включает планы, прогнозы на экспансию (рост)
Инновации в сфере концепции деятельности	Пересмотр один раз в год стратегических установок деятельности компании
Тип рынка	Как правило, высоко насыщенный конкурентами
Частота изменений внешних условий хозяйствования	Часто изменяющаяся конъюнктура рынка
Работа на внешних рынках	Наличие партнеров, поставщиков и покупателей за рубежом
Использование информационных технологий	Наличие автоматизированных рабочих мест на базе пакета MS Office, 1С:Предприятие, СИС «Гарант» и др.

Отдельный раздел второй главы посвящен исследованию и обобщению опыта компаний Калининградской области, инициировавших процесс внедрения гибких систем планирования, что позволяет определить основные проблемные точки успешности проведения этого комплекса мероприятий. В ходе изучения различных информационных источников, отражающих точки зрения различных отечественных специалистов-практиков, был организован опрос собственников и менеджеров 15 МПС компаний г.Калининграда (96 человек), отобранных по ряду заранее определенных критериев. По результатам анализа и обобщения полученной в ходе интервью сотрудников компаний информации было определено, что наиболее существенными являются проблемы длительного промежутка времени планирования, наличия системных сбоев, ошибочности информации и негибкости системы в целом (рис.3). Отдельно специалисты отмечают провалы систем планирования за счет человеческого фактора.

Все выявленные проблемы были обобщены в две агрегированные группы и предложены направления их устранения соответственно при помощи а) гибких информационных систем и б) комплекса действий организационного характера.



- 1 - Привязка периодов планирования к налоговым отчетным периодам.
- 2 - Завышенные ожидания эффекта от внедрения информационных технологий в сфере планирования.
- 3 - Пассивность руководства и персонала предприятия.
- 4 - Недостаток "центров компетенции".
- 5 - Отсутствие систематического подхода к процессу планирования.
- 6 - Большие временные потери на процесс планирования.
- 7 - Системные проблемы (в сфере совместимости информационных технологий).
- 8 - Ошибочность конечной информации.
- 9 - Отсутствие связи со стратегическим планом компании.
- 10 - Потеря заинтересованности руководства в продолжении процесса внедрения за счет отсутствия методик по оценке эффективности функционирования систем планирования.
- 11 - Негибкость систем - с течением времени в деловой среде происходят разительные перемены, что неминуемо влечет за собой изменение концепций планирования.

Рис. 3. Распределение уровня проявления проблем, возникающих в процессе внедрения систем планирования в МПС

Далее был проведен сравнительный анализ современных информационных технологий в сфере автоматизации систем планирования. В процесс исследования был определен портфель основных преимуществ использования подобных систем в практике хозяйствования, изучены различные подходы к автоматизации коллективной работы с системой планов. В результате анализа было выяснено, что наиболее целесообразным подходом к организации систем планирования является система, предусматривающая, с одной стороны, файловый принцип построения, а с другой, - высокую степень адаптивности по отношению к поступающей

информации, т.е. абсолютно гибкие программные продукты, целью которых не является решение задач бюджетирования, но которые для этого очень часто используются.

Кроме того, объемы продаж МПС невелики для серьезных капитальных вложений в дорогостоящие системные продукты менеджмента (в том числе и в части системы планирования). Поэтому одним из основных критериев выбора наиболее приемлемой технологии автоматизации ГСП в МПС явились **совокупные финансовые затраты на разработку внедрение**. По результатам сравнительного анализа целого ряда критериев выбора наиболее приемлемой технологии автоматизации, был сделан вывод о **целесообразности внедрения инновационно-активными МПС гибких систем планирования, основанных на самостоятельно разработанных программных продуктах в электронной среде MS Excel**.

Далее на основе полученного опыта внедрения различных систем планирования на базе MS Excel, его анализа и обобщения автором исследования был разработан необходимый **набор организационно-методических процедур по созданию ГСП в МПС**. Рассматриваемая ниже последовательность процедур может выступать в качестве типовой, однако возможна ее вариация. Как показывает практика, часть из процедур реализуется параллельно.

Прежде всего, с учетом проведенного обоснования выбора электронной среды MS Excel в качестве наиболее приемлемой для проектирования ГСП в МПС технологии, в работе был предложен ряд **методических особенностей** использования этой гибкой информационной технологии.

Во-первых, в процессе систематизации и обобщения собственного опыта внедрения систем планирования в электронной среде MS Excel с учетом представленных в учебных пособиях и монографиях традиционного алгоритма разработки систем планирования была разработана **универсальная модель логической взаимосвязи информационных блоков проектируемых ГСП для МПС** (рис. 4).

В целом модель представляет собой схожую для бухгалтерского учета систему взаимосвязи источников информации, однако в ней присутствует блок аналитики, пользователями которой и являются в конечном итоге группа собственников МПС. При этом аналитика подается не в разрезе бухгалтерских счетов организации, а отдельно по бизнес-единицам (видам хозяйственной деятельности) и ЦФО (структурным подразделениям). Таким образом, ГСП достигает главной цели своего создания – **быть источником реальной информации для менеджеров и собственника в целях принятия оперативных, текущих управленческих решений и опорой для оценки стратегических альтернатив**.

Необходимо отметить, что основным источником информации для первого уровня системы, как правило, являются: для МПС с развитой системой бухгалтерского учета с соответствующим для этого структурным подразделением – **регистры синтетического и**



аналитического учета; для МПС с системой бухгалтерского учета на принципах аутсорсинга или ведущие упрощенный способ учета - книги доходов и расходов, кассовые книги, выписки с расчетных счетов.

Уровни ГСП	Блок информации	Субъекты формирования информации	Непосредственные пользователи
ОПЕРАТИВНОЕ	Первичные данные (на основании финансовой модели системы в разрезе бизнес-единиц и сегментов)	Начальники подразделений компании	Начальники отделов, фин.директор
ТЕКУЩЕЕ	Промежуточная отчетность – ББЛ, БИ, БДДС и БДР (в разрезе бизнес-единиц и сегментов)	Фин.директор	Фин.директор, исполнительный директор (последний- по мере необходимости)
	Сводная отчетность – ББЛ, БИ, БДДС и БДР (обобщение промежуточной в разрезе бизнес-единиц, сегментом и в целом по предприятию)	Фин.директор	Фин.директор, исполнительный директор, собственники компании (последние - по мере необходимости)
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ	Аналитический блок (анализ безубыточности, оценка стоимости, оценка эффективности инвестиций и т.д.)	Фин.директор	Исполнительный директор, собственники

Рис. 4. Универсальная модель логической взаимосвязи информационных блоков проектируемых ГСП для МПС в электронной среде MS Excel

Во-вторых, в процессе проектирования ГСП на базе использования возможностей MS Excel нами предлагается учитывать следующую группу **обязательных типовых требований** к создаваемым СИП (помимо индивидуальных, обозначаемых в процессе совещания – табл.2).

Путем логического анализа отдельных экспериментов и синтеза общих операций внедрения ГСП в 15 МПС Калининградской области была получена следующая **универсальная последовательность процедур разработки и внедрения ГСП в инновационно-активных МПС с использованием возможностей электронной среды MS Excel:**

**Этап 1.** Закрепление ответственности за содействие процессу разработки и внедрения ГСП за сотрудником (сотрудниками) МПС.

**Этап 2.** Определение перечня проблем, связанных с отсутствием гибкой системы планирования. Цели, предъявляемые к проектируемой системе. Анализ существующей системы планирования.

Таблица 2

Типовые обязательные требования к программным продуктам ГСП, проектируемым в среде MS Excel

Характеристика требования	Потенциальный результат реализации
Наличие отдельных листов (файлов) исходных данных	Избежание возможности нарушения логических взаимосвязей ячеек внутри документа (программы), удобство для исполнителей
Наличие отдельных листов (файлов) выходных параметров	Удобство использования конечным пользователем и избежание повреждений взаимосвязей ячеек на других листах
Все ячейки в программе должны быть взаимосвязаны	Исключение итеративного процесса поиска ячеек с ручным вводом внутри документа (является источником ошибок в системе)
Разделение всех ячеек СПП на защищаемые (с логическими ссылками) и открытые для пользователей	Удобство пользования, избежание возможности нарушения логики СПП
Возможность адаптации отдельных листов (файлов) системы под изменяющиеся нужды организации и пользователей программы, а также добавления в систему новых файлов с информацией различных уровней (см. рис.4)	Достижение гибкости проектируемой системы планирования

**Этап 3.** Определение финансовой структуры компании (проектирование финансовой модели компании). Основная цель этапа – выявить реальные источники возникновения доходов и расходов, распределить ответственность за их уровень между руководителями соответствующих подразделений (по предварительному согласованию). Предложен макет формы финансовой модели предприятия.

**Этап 4.** Определение технологии планирования. В ходе реализации этапа: определяются виды основных, операционных (вспомогательных) и дополнительных (специальных) бюджетов, которые компания предполагает использовать в ГСП, основываясь на общей типовой структуре планов.

**Этап 5.** Определение форматов основных бюджетов и первоначальное проектирование ГСП в MS Excel. В ходе реализации этапа: определяется набор статей доходов и расходов, затрат в бюджете доходов и расходов с выделением прямых (переменных) и постоянных (накладных) расходов и затрат; в среде MS Excel создается лист исходных данных в виде первоначального утвержденного варианта финансовой модели МПИС; на основе полученной системы источников ответственностей и информации в MS Excel разрабатываются: макеты всех необходимых форм;

финансовая модель и макеты всех бюджетов объединяются путем занесения соответствующих логических ссылок, согласно общей схемы основного плана предприятия.

В работе предложены **типовые макеты** первичных документов для каждого ЦФО (подразумевают внутреннюю разбивку на бизнес-единицы), отдельных бюджетов доходов и расходов по бизнес-единицам, бюджета движения денежных средств отдельных бизнес-единиц, сводных форм БДР и ВДДС организации, сводных форм БИ, ББЛ и бюджета источников финансирования для нескольких собственников МПС.

**Этап 6.** Первичная апробация ГСП в MS Excel. Система (в разрезе отдельных ее уровней) копируется на компьютерную технику участников системы планирования с закреплением ответственностей по отдельным показателям в рамках первичного проекта пакета организационных документов – положения и регламента системы. Исходные данные в системе формируются исходя из прогнозов операционных бюджетов на следующий период (как правило, год) (общий бюджет продаж, бюджеты отдельных видов расходов). Затем с учетом составленной финансовой модели происходит их условно первичное распределение по БЕ и ЦФО. В результате заполняются макеты плановых форм по отдельным БЕ. Фактические данные собираются на основании уже фактических показателей из заполненных макетов первичных форм отдельных ЦФО в разрезе БЕ. Сводные бюджеты компании формируются по общепринятому алгоритму, закреплённому путем логических ссылок в электронной среде MS Excel.

Необходимо отметить, что в целом в процессе проектирования специализированного программного продукта (СПП) для ГСП на базе возможностей MS Excel сначала присутствует первичный срез информации в первоначальном проекте системы, проектируются первые три уровня. Построение последнего – четвертого в иерархии инициируется при вторичном срезе уже откорректированной модели системы.

**Этап 7.** Корректировка первоначального проекта ГСП: по мере необходимости уточняется финансовая модель организации путем внесения изменений в списки доходов и расходов, закрепленные за отдельными бизнес-единицами и ЦФО; вносятся соответствующие корректировки в макеты форм бюджетов; готовится проект изменений в первоначальный проект регламента системы; на основе первичного анализа «выпуск-затраты-прибыль» каждого бизнес-направления и ЦФО, а также компании в целом выявляются наиболее важные (критические) ресурсы и соответствующие им статьи затрат; выбираются основные финансовые показатели, нормативы и коэффициенты, необходимые для анализа прогнозируемого финансового состояния предприятия и отдельного подразделения; проектируются необходимые аналитические блоки системы.

**Этап 8.** Разработка и утверждение окончательного проекта регламента ГСП.

Укрупненно схема рассмотренной выше последовательности процедур по разработке и внедрению ГСП в МПС представлена на рис.5.

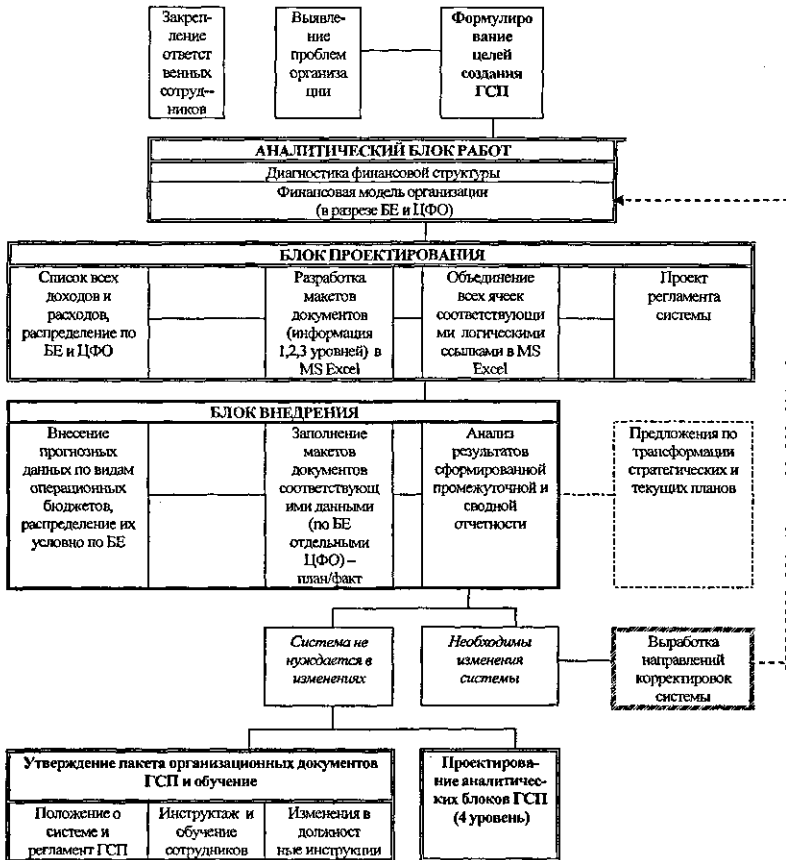


Рис. 5. Блок-схема универсальной последовательности организационно-методических процедур разработки ГСП для инновационно-активных МПИС (с использованием возможностей электронной среды MS Excel)

В ходе внедрения ГСП в МПИС проявляется ряд ограничений, препятствующих эффективному процессу их внедрения, которые в процессе обобщения и систематизации были объединены в следующие группы:

1. Внешние: высокий уровень неопределенности и нестабильности внешней среды.
2. Внутренние: дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел, убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - интуиция и деловые связи, негативное

отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой, феномен сопротивления персонала изменениям, в частности, финансовой службы, и др.

3. Субъективные: отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в процессе планирования, страх неудачи, потери репутации, отсутствие специфической системы поощрений и наказаний и др.

**В третьей части** исследования была проведена экспериментальная проверка разработанных организационно-методических положений на примере двух инновационно-активных МПС региона: ООО «Янтарные страницы», являющейся лидером регионального рынка в сфере справочно-издательской деятельности, и торговой организации ООО «КенигЭкспо» в части ее нового бизнес направления. Выбор субъектов был обусловлен, прежде всего, разницей целевых установок в создании систем планирования – для медиа-группы необходимым является создание интегрированной системы для разветвленного уже функционирующего бизнеса, для ООО «КенигЭкспо» - для отдельного нового бизнес-направления.

**Схема проведения эксперимента** в обоих случаях была одинаковой:

- технико-экономическая характеристика предприятия, набор показателей, удовлетворяющих вышеопределенному набору для инновационно-активных МПС;
- анализ существующей системы планирования, обоснование инициирования работ по внедрению ГСП в электронной среде MS Excel;
- описание процесса разработки и внедрения системы согласно разработанному организационно-методическому механизму (включая макеты документов, расчеты);
- обобщение результатов.

Кратко **результаты внедрения ГСП в ООО «Янтарные страницы»** можно охарактеризовать следующим образом (табл.3).

Процесс внедрения ГСП во вновь создаваемый бизнес одной из торговых компаний региона ООО «КенигЭкспо» можно кратко охарактеризовать следующим образом. По результатам проектирования и внедрения ГСП еженедельно руководство компании стало иметь возможность:

- анализировать поступающие фактические данные и сравнивать их с первоначально утвержденным бизнес-планом, определять причины отклонений;
- составлять отчеты по реальной ситуации инвесторам проекта;
- выявлять характер затрат, более четко определяя финансовую модель деятельности;
- нормировать затратную часть проекта;
- контролировать достаточность средств для реализации проекта.

В целом, результаты апробации подтверждают практическую значимость предложенного организационно-методического механизма разработки и внедрения ГСП на базе

электронной среды MS Excel, целесообразность ее использования при разработке программы стратегического развития и в управлении текущей деятельностью МПС.

Таблица 3

Сравнительный анализ возможностей новой и старой систем планирования в ООО «Янтарные страницы»

Критерия сравнения	Предыдущая система планирования	ГСП (на базе MS Excel)
Сроки представления фактических данных о результатах деятельности	В середине следующего за отчетным периодом	Еженедельно
Степень сложности обработки представленных данных для принятия управленческих решений	Данные представлены в формате бухгалтерских отчетов	Данные представлены в краткой, удобном, привычной для пользователя форме
Объем отчетов	Необоснованный объем за счет нерациональности представления данных	Снизился, за счет приобретения структурированного вида
Возможность сквозного анализа финансовых результатов по подразделениям и проектам	Нет	Да
Планирование расходов и доходов	Планировались только накладные постоянные расходы	Планирование всех расходов и доходов
Возможность планирования участия в инвестиционных проектах	Нет	Да. За счет представления отчетов о реальном финансовом результате за период
Существование ответственного за расходы и доходы	Все, а соответственно, за конкретные цифры ответственных нет	За каждой статьей расхода и дохода закреплен ответственный за планирование и исполнение

Предложенные рекомендации, с одной стороны, дают возможность повысить конкурентоспособность предприятия, стабилизировать и улучшить его финансово-экономическое состояние за счет принятия адекватных управленческих решений, с другой стороны, не предусматривают серьезных капиталовложений, а также временных потерь и высоких трудозатрат. Полученные программные продукты в электронной среде MS Excel могут быть использованы МПС для самостоятельного проектирования ГСП.

Заключение диссертации содержит краткие выводы, отражающие теоретическую новизну и практическую значимость работы.

Приложения работы включают, в основном, заполненные формы бюджеты разработанных ГСП, на основании которых готовились проекты управленческих решений для анализируемых МПС.

## СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Алейникова Ю.А., Шабалина Е.И. Необходимость комплексного подхода в процессе проектирования отдельных элементов автоматизированных систем планирования. / Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2004». – Калининград, 2004. - с.197-198.
2. Алейникова Ю.А. Основные подходы организации альтернативных систем планирования на базе современных информационных технологий. / Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2003». – Калининград, 2003. - с.258-259.
3. Алейникова Ю.А. Процесс трансформации экономической категории «план» и ее производных в отечественной практике хозяйствования. / Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2003». – Калининград, 2003. - с.259-260.
4. Алейникова Ю.А. Выбор наиболее приемлемого типа информационных технологий для организации гибких систем планирования на малых и средних предприятиях / Алейникова Ю.А.; Международный ун-т в Москве (гуманитарный). – М., 2006. – 7 с. – Библиогр.: 8 назв. – Рус. – Деп. в ВИНТИ 26.10.2006, № 1272-В2006.
5. Алейникова Ю.А. Методика проектирования гибких систем планирования в электронной среде MS Excel / Алейникова Ю.А.; Международный ун-т в Москве (гуманитарный). – М., 2006. – 7 с. – Библиогр.: 8 назв. – Рус. – Деп. в ВИНТИ 26.10.2006, № 1273-В2006.
6. Алейникова Ю.А. Некоторые аспекты реализации системного подхода в процессе планирования на современном предприятии / Алейникова Ю.А.; Международный ун-т в Москве (гуманитарный). – Москва, 2006. – 7 с. – Библиогр.: 8 назв. – Рус. – Деп. в ВИНТИ 26.10.2006, № 1274-В2006.

АЛЕЙНИКОВА ЮЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА

**Организационно-методические аспекты разработки и внедрения гибких систем планирования в малых предпринимательских структурах  
(на примере предприятий Калининградской области)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Подп. в печать 10.11.2006 г. Тираж 100 экз. Заказ № *16*

---

УОПКГТУ. 236000 г. Калининград, Советский проспект, 1





