

*На правах рукописи*

**АБАЧАРАЕВА АНЖЕЛИКА МУСАЕВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

(на примере предприятий промышленности Республики Дагестан)

Специальность 08 00 05 – экономика и управление народным хозяйством  
(промышленность)

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Махачкала – 2007

Работа выполнена в Институте социально-экономических исследований  
Дагестанского научного центра РАН

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор **Дохолян С.В.**

Официальные оппоненты

доктор экономических наук,  
профессор **Кольванов В.Ю.**  
кандидат экономических наук,  
доцент **Дроздов А.Г.**

Ведущая организация Министерство промышленности, транспорта и связи  
Республики Дагестан

Защита состоится « 8 » ноября 2007 г в 15–00 часов на заседании диссертаци-  
онного совета К 002 089 01 ИСЭИ ДНЦ РАН по адресу 367030, г Махачкала,  
ул Ярагского 75

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ДНЦ РАН

Автореферат разослан « 7 » октября 2007 года

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адре-  
су 367030, г Махачкала, ул Ярагского 75 Институт социально–экономических  
исследований ДНЦ РАН, диссертационный совет К 002 089 01

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,



О И Гордеев

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях рыночных отношений предприятия и организации остро нуждаются в совершенствовании форм и методов работы. Для решения вопросов, связанных с обоснованием перспектив развития предприятий и организаций, возможности получения банковских кредитов, осуществления структурной перестройки производства, создания условий для организации более эффективной и рентабельной работы необходимо в совершенстве владеть методикой составления бизнес-плана. Именно бизнес-план является основным документом в партнерских отношениях с позиции выгоды и стабильности сотрудничества.

Необходимость качественного преобразования российской экономики на принципиально новых основах, обуславливает объективную необходимость широкого использования бизнес-планирования в целях улучшения рыночного функционирования российских предприятий.

Бизнес-планирование в организации, как постоянный процесс, становится актуальной задачей. Предприятия должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Планирование в условиях рынка – это инструмент управления, обеспечивающий предприятию возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Рассмотрение бизнес-плана как определенного инструмента в решении различных проблем позволяет структурировано рассматривать всю деятельность промышленного предприятия.

Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в отечественном менеджменте, в большинстве случаев, не реализуются. Этому есть ряд объективных общеэкономических причин. Опыт применения различных западных методик по бизнес-планированию со всей очевидностью продемонстрировал их непригодность к современным российским условиям. Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. Поэтому необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям развития Российской Федерации.

Принципиальная важность, нарастающая актуальность и комплексный характер проблем бизнес-планирования свидетельствуют о необходимости постоянного внимания со стороны хозяйствующего субъекта к данной сфере.

В этой связи является актуальным рассмотрение методики, технологии и организации бизнес-планирования и выработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса. Все вышеуказанное определило актуальность, научную и практическую значимость диссертации.

**Степень разработанности проблемы.** В процессе исследования автором были использованы труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам планирования деятельности предприятий Бланка И А , Гончар К И , Горского Ю М , Зиновьева Г Д , Комарова В Ф , Кравченко Н А , Попова В М , Леонтьева С В , Липсица И В , Ляпунова С И , Маниловского Г Р , Мироносецкого П Б , Пелиха А С , Сайфулина Р С , Соколова В Г , Шеремета А Д , а также Альбаха Х , Блеха Г , Гетце У , Лютке Р , Мескона М , Хаммера М и др , которые выдвигают различные концепции совершенствования управления промышленным предприятием

Методология бизнес-планирования рассмотрена в трудах таких ученых-экономистов как Буров В , Зелья А , Зигель Эрик С , Карни Дэвид С , Котляр Б , Ломакин А , Морошкин В , Попов В , Рапопорт Б , Трубицын В , Уткин Э , Форд Брайен Р , Шульц Лорен А

Общие подходы к формированию систем обеспечения качества процессов планирования и контроля, и в этой связи состояния функционирования промышленных предприятий изложены в исследованиях Войтоловского Н В , Герасимова Б И , Глудкина О П , Григоровича В Г , Исаева Л К , Лифица И М , Окрепилова В В , Швандера В В и других авторов

Эти исследования имеют большое теоретическое и практическое значение, но в них недостаточно полно присутствует системный анализ качества процессов бизнес-планирования, его организационно-методическое обеспечение и регулирование, а также недостаточно изучена роль информационной системы бизнес-планирования и ее влияние на данные процессы и управление предприятием в целом, а также на взаимодействие хозяйствующих субъектов в процессе экономической деятельности

Недостаточная разработанность проблемы, возрастающая практическая значимость, противоречивость и дискуссионность существующих подходов к бизнес-планированию обусловили выбор темы данного исследования, постановку его цели и основных задач

**Целью диссертационной работы** является исследование возможностей управления процессом разработки бизнес-плана на уровне предприятия и на этой основе разработка методических и практических предложений по формированию системы оценки качества и информационно-аналитического обеспечения процесса бизнес-планирования

В соответствии с поставленной целью в работе рассматривались и решались следующие задачи

- » определить роль и место бизнес-планирования в системе управления предприятием в условиях экономики переходного периода,
- » исследовать теоретические подходы к бизнес-планированию и определить их применимость к формированию современной системы управления бизнес-планированием,
- » разработать методические рекомендации по оценке качества бизнес-планирования на современных промышленных предприятиях,
- » определить основные направления совершенствования системы бизнес-планирования промышленного предприятия на примере промышлен-

ленных предприятий Республики Дагестан,

- › разработать предложения по формированию эффективной системы информационного обеспечения бизнес-планирования на предприятиях промышленного комплекса

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Республики Дагестан

**Предметом исследования** является процесс бизнес-планирования деятельности на промышленных предприятиях

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили положения, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых экономистов в области бизнес-планирования, экономической теории, теории управления, менеджмента, финансового анализа, бухгалтерского и управленческого учета и т.д.

Методологическая обработка исходных данных проводилась с помощью общенаучных приемов анализа и синтеза, специфических методов исследования (монографического, абстрактно-логического), методов причинно-следственных связей, системного подхода и экономико-математического инструментария

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в разработке научно-теоретических положений, методических рекомендаций и практических предложений по повышению эффективности системы управления промышленным предприятием в условиях нестабильных рыночных отношений на основе совершенствования системы оценки качества бизнес-планирования и создания комплексного информационно-аналитического обеспечения процесса формирования бизнес-плана

В рамках проведенных исследований получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

- › на основе системного подхода показана роль бизнес-плана как универсального организационно-управленческого инструмента, раскрыты сущность, объекты, цели, задачи, подсистемы и механизм бизнес-планирования на промышленном предприятии в условиях переходной экономики,
- › предложена система оценки качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях сформулированы основные принципы формирования системы оценки, обоснованы основные этапы, определены критерии, механизмы и методы проведения оценки качественного уровня бизнес-планирования,
- › разработана экономико-математическая модель оценки качества системы бизнес-планирования промышленного предприятия, позволяющая определить интегральный уровень качественности системы бизнес-планирования на основе обобщенных показателей качества бухгалтерского и управленческого учета, планирования и контроля,
- › обоснована необходимость создания комплексного информационно-аналитического обеспечения бизнес-планирования, включая формирование базы данных о внешней и внутренней среде инвестиционной

- деятельности, организацию мониторинга, учета и количественной оценки факторов, определяющих возможность реализации и эффективной эксплуатации бизнес-проекта,
- » разработаны методические рекомендации, позволяющие определить порядок проведения бизнес-планирования и управления реализацией бизнес-плана на основе применения системно-информационного анализа промышленных предприятий,
  - » выявлены и классифицированы наиболее существенные риски информационного обеспечения бизнес-планирования, предложены пути по минимизации рисков за счет диверсификации, приобретения дополнительной информации о выборе и результатах, лимитирования, страхования и самострахования

**Практическая значимость** полученных в диссертационном исследовании состоит в том, что содержащиеся в ней теоретические положения, доведенные до уровня конкретных рекомендаций, могут быть использованы в качестве методической базы для организации процесса бизнес-планирования и эффективного использования информационно-аналитических систем бизнес-планирования на предприятиях в условиях рыночной экономики

**Реализация и апробация.** Основные положения диссертационной работы докладывались и получили одобрение на ежегодных научно-практических конференциях, а также на научных сессиях и семинарах профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов, проводимых Дагестанским государственным университетом, Дагестанским государственным техническим университетом, Институтом социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской Академии наук в 2005-2007 гг

**Публикации** По результатам исследования опубликовано 4 работы, общим объемом 1,9 пл, отражающих основное содержание диссертации

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы и приложений Объем диссертационного исследования составляет 189 страниц машинописного текста, содержит 16 таблиц и 14 рисунков

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность выбранной темы, дана постановка проблемы, указаны цели и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, сформулирована методическая основа и способы решения поставленных научных задач, раскрыта научная новизна и практическая значимость полученных результатов, приводятся формы апробации результатов исследования

**Первая глава** «*Теоретические основы бизнес-планирования на промышленных предприятиях*» посвящена рассмотрению целей и задач бизнес-планирования, анализу существующих теоретических подходов современных промышленных предприятий к бизнес-планированию и их влияние на подготовку экономических обоснований бизнес-проектов, выявлению проблем, отрицательно влияющих на достижение целей и задач бизнес-планирования, выработке единых концептуальных подходов, призванных улучшить создающуюся ситуацию, показана роль бизнес-плана как универсального организационно-управленческого механизма, позволяющего решать разнообразные экономические проблемы

Совершенствование управления и одной из ее важнейших функций – планирования представляет собой непрерывный процесс, сопровождающий развитие любой социально-экономической системы Любое развитие характеризуется качественными и количественными изменениями в управляющей системе

Центральной функцией управления промышленным предприятием является планирование и ее современный элемент – бизнес-планирование Бизнес-планирование как функция управления оказывает значительное влияние на качество управления промышленным предприятием

В качестве главной проблемы, над которой необходимо работать в области бизнес-планирования на промышленном предприятии, следует выделить дальнейшее развитие теоретического и методического аппарата, призванного обеспечить достоверность и прозрачность информации на всех стадиях ее формирования и движения

Бизнес-планы имеют ряд особенностей Их структура меняется в зависимости от их целевого предназначения Бизнес-планы по целевому признаку можно подразделить на

- бизнес-план, разработанный с целью обобщения предыдущего развития предприятия,
- бизнес-план, направленный на реализацию разработанной стратегии развития предприятия (включая механизмы и способы реализации целей и стратегических задач),
- бизнес-план как инструмент, включающий в себя разработку, технико-экономическое и финансовое обоснование проектов и программ развития предприятия,
- бизнес-план как документ, способствующий привлечению финансовых и материальных ресурсов, необходимых для реализации внутри-

- хозяйственных проектов и программ,
- бизнес-план, разработанный для привлечения высокоэффективных партнеров к реализации внутрифирменных планов, проектов и программ,
  - бизнес-план, разработанный с целью финансового оздоровления промышленного предприятия,
  - бизнес-план, разработанный для реализации инвестиционного проекта;
  - бизнес-план, разработанный для осуществления лизинговой сделки или получения банковского кредита,
  - бизнес-план, разработанный для осуществления нововведений (инноваций) на предприятии,
  - бизнес-план, разработанный с целью снижения степени риска в процессе развития предприятия, его производственной, научно-технической, финансовой, внешнеэкономической деятельности,
  - бизнес-план, разработанный в целях формирования благоприятного общественного мнения в отношении предприятия, его развития, планов деятельности, степени социальной ответственности и значимости

Бизнес-планирование – один из эффективных инструментов менеджмента, который должен использоваться не только с целью привлечения финансовых средств из внешних источников, но и при управлении развитием предприятия, реализации производственных программ, планов слияний, поглощений и т.д. Фактически это универсальная процедура, позволяющая значительно повысить эффективность работы предприятий, их конкурентоспособность, сократить управленческие, производственные и финансовые циклы

Таким образом, бизнес-планирование – комплексная деятельность по проектированию деловых процессов и моделированию состояния бизнеса на определенный период в будущем, бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности, создания новых видов бизнеса

Инструментальный характер бизнес-плана включает ряд аспектов и может быть схематично представлен в следующем виде (см. рис. 1)

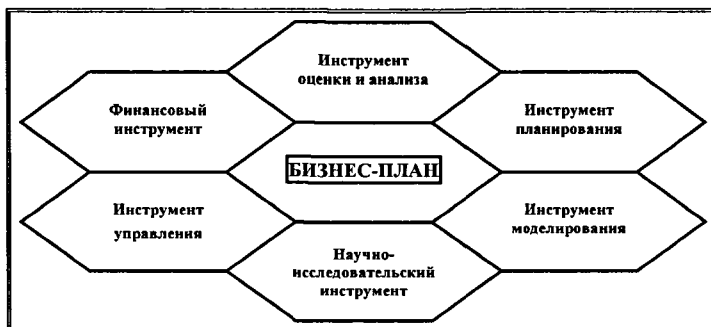


Рис. 1 Инструментальный характер бизнес-плана



Бизнес-план, являясь своеобразной моделью, к разработке которой предъявляются определенные требования, должен отражать

- ✓ достоверность – отражение истинного состояния дел на предприятии и в его внешнем окружении,
- ✓ своевременность – составление и соответственно использование бизнес-плана по назначению и в нужное время,
- ✓ достаточность – наличие минимально необходимого объема информации,
- ✓ понятность и доступность для восприятия,
- ✓ четкость и логичность,
- ✓ убедительность аргументации,
- ✓ обоснованность всех положений и их привлекательность

Процесс бизнес-планирования представлен на рисунке 2

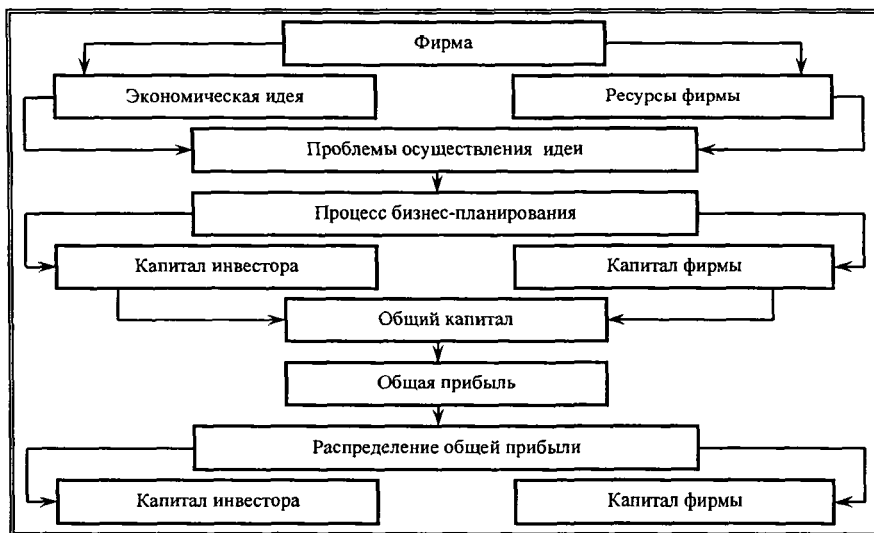


Рис 2 Процесс бизнес-планирования на промышленном предприятии

Основой единства различных видов подсистем бизнес-планирования служат общность решаемых ими задач, общность исходной информации, фиксируемой в едином первичном документе таким образом, чтобы они могли обеспечить информацией все виды учета и исключали возможность дублирования данных. Общая методологическая основа – предварительно установленное сочетание и дифференциация определенных задач конкретного вида учета в системе управления предприятием.

Для формирования современной системы бизнес-планирования необходимо на предприятии решить ряд задач: переориентировать систему планирования на запросы внешней среды, освоить методы и соответствующий инструментальный исполнителями и руководителями подразделений и функциональ-

ных служб, создать единый информационный поток с постоянным обновлением баз данных, провести реорганизацию и распределить функциональные обязанности и ответственность, отладить и включить в общий управленческий цикл механизмы организационного и финансового контроля и принятия оперативных решений

Несмотря на очевидную эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план, его возможности в отечественном менеджменте реализуются не в полной мере. Практика реформирования экономики свидетельствует о необходимости повышения качества планирования на всех уровнях. Повышение качества бизнес-планирования необходимо проводить на основе всестороннего анализа процесса с выделением узких мест с последующим предложением путей их устранения.

Во второй главе диссертационного исследования *«Повышения качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях»* предлагается модель системы обеспечения качества бизнес-планирования, как основы эффективности принимаемых экономических решений и качества экономических обоснований бизнес-проектов, охватывающую организацию, технологию и методологию взаимодействия субъектов экономической деятельности в процессе подготовки, разработки, утверждения и реализации бизнес-проектов, обоснованы основные этапы, определены критерии, механизмы и методы проведения оценки качественного уровня бизнес-планирования.

Бизнес-планирование с позиции системного подхода рассматривается как самостоятельная система. Она расчленяется на элементы, которые, представляя собой части, превращаются в систему при условии установления нужной их совокупности, раскрытия функциональных свойств, рациональных форм и способов их объединения и взаимодействия, а также определения связей между ними.

Разнообразие проблем в сфере теории и практики бизнес-планирования предопределяет существование различных подходов в определении критериев оценки. Анализ многочисленных публикаций позволяет сформулировать заключение, что в научной литературе используются не просто различные, но и противоречивые оценочные категории.

Различная структура построения бизнес-планов отдельных организаций затрудняет анализ и применение данного документа, что ставит вопрос о создании типовой структуры, ее соблюдения и применения на ограниченной, достаточно самостоятельной обособленной территории. Экономическое обоснование бизнес-проекта должно отвечать определенным критериям, предъявляемым к таким проектам кредитными организациями, государственными и международными органами, частными инвесторами и т.д.

Качественные свойства бизнес-планирования должно обеспечивать необходимое согласование и удовлетворение потребностей всех заинтересованных участников процесса как внешних, так и внутренних. Это можно обеспечить построением совокупности ограничений для предлагаемой системы оценки качества процесса бизнес-планирования на основе ее оптимизации. Оптимизация

будет состоять в сокращении числа ограничений с одновременным сохранением ее эффективности

По отношению к бизнес-планированию качество представляет собой такую совокупность характеристик бизнес-проекта, которая позволит достигнуть установленных характеристик по данному виду деятельности

Специальное рассмотрение вопросов качества бизнес-планирования позволяет

- конкретизировать проблему оценки качества бизнес-планирования,
- выявить взаимосвязь между качеством данного процесса и условиями его проведения,
- на основе оценки качества и критериев бизнес-планирования наиболее полно реализовать целенаправленный, системный подход к повышению эффективности управления и инвестиционных решений

Бизнес-проект в данном случае является объектом управления, находящимся в зоне управляющего воздействия системы управления. В свою очередь система управления является объектом управления для системы совершенствования управления. Основной задачей данных систем является преобразование информационной системы бизнес-проекта с целью воздействия на процессы бизнес-планирования посредством изменения состояния системы управления. Регулирование состояния информационной системы позволит корректировать сам процесс.

Можно выделить несколько аспектов качества бизнес-планирования. Для этого необходимо рассмотреть качество бизнес-планирования в нескольких направлениях: теоретико-методологический, организационно-методический, технологический.

Теоретико-методологический аспект рассматриваемой системы заключается в соблюдении основных принципов бизнес-планирования. К таким принципам относятся прежде всего научная обоснованность, целостность, комплексность, эффективность, полнота, достоверность.

Основным принципом оценки качества является его комплексность. Качество бизнес-планирования представляет собой синтетическое понятие, которое невозможно описать универсальным критерием, поэтому и система оценки качества должна быть многокритериальной. Для этого необходима систематизация совокупности признаков, характеризующих все стороны исследуемого процесса.

Требование комплексной оценки качества предлагаемой системы основывается на системном подходе к бизнес-планированию при соблюдении ряда условий: воздействие принимаемых решений на ситуацию на предприятии в долгосрочной перспективе, в данном случае рассматривается не только бизнес-проект как отдельное целое, но предприятие как единый комплекс, учет требований всех заинтересованных участников процесса, учет взаимодействия региональных и внешнеэкономических аспектов рассматриваемого процесса.

В процессе оценки качества необходимо сочетание количественных и качественных способов оценки. Качественные методы анализа базируются на эвристических способах оценки, где процесс оценивания осуществляется группой

экспертов на основе опыта, знаний, интуиции и сравнения. В основе количественных методов оценки лежат вычислительные процедуры и установление качества происходит в числовой форме. При оценке качества такой сложной системы, как рассматриваемая, становится очевидно, что невозможно опереться на какой-то определенный метод. Поэтому наиболее целесообразно использовать смешанные методы оценки качества на основе рационального сочетания качественных и количественных методов.

Выделены следующие наиболее типичные признаки, по которым целесообразно различать группы методов оценивания качества работ по бизнес-планированию:

- > вид объекта оценивания, т.е. вид или тип оцениваемых работ и результатов работ,
- > характеристика субъекта, производящего оценивание,
- > направленность метода на оценивание непосредственного результата или побочных свойств работы,
- > степень формализации метода,
- > форма выражения оценок качества,
- > база сравнения, определяющая источник базовых значений критериев, с которыми сравниваются оцениваемые свойства работы,
- > степень интеграции оценок,
- > периодичность и этапность оценивания.

В зависимости от указанных структурных признаков выбираются наиболее оптимальные методы оценивания качества рассматриваемого процесса.

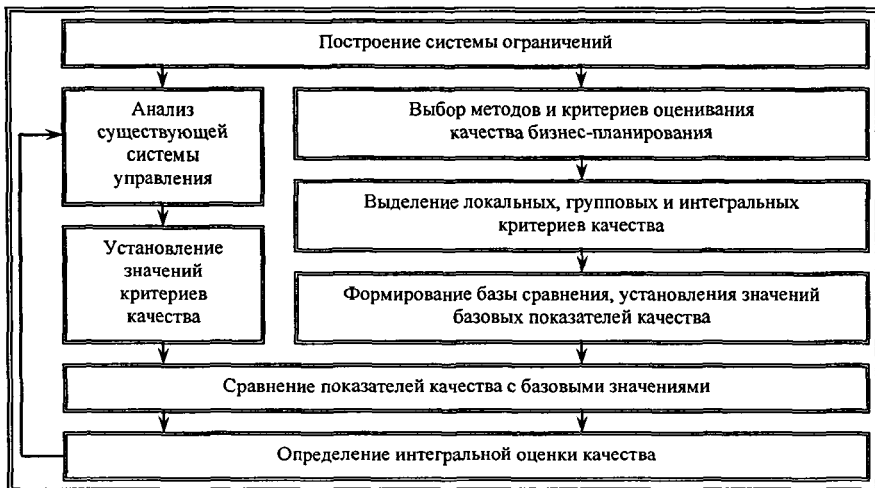


Рис. 3 Система оценки качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях

Принципиальная схема процесса оценивания представляет собой логическую функциональную схему. Построение данной схемы основано на определении содержания процедур оценивания, логической последовательности их осуществления и взаимосвязи отдельных операций и процедур в соответствии с функциями оценки. Полная схема может иметь вид, представленный на рис. 3.

Совокупность критериев качества можно классифицировать следующим образом:

- критерии качества ресурсного обеспечения процесса,
- критерии качества методов и организации построения системы,
- критерии целевой функции.

Показатели, характеризующие ресурсное обеспечение процесса, являются косвенными по отношению к целевой функции. Однако, именно они наиболее полно отражают состояние системы на начальном уровне разработки проекта.

Главную роль в оценке рассматриваемого процесса играет определение критериев качества системы, являющихся основным элементом системы оценок.

Среди критериев качества методов и организации проведения процесса можно выделить методологические, организационные и технологические. Критерии методического совершенства отражают прогрессивность методов разработки и обоснования инвестиционного проекта. Технологическая сторона определяется процедурным качеством процесса, основанного на технологии обработки информации. Организационный критерий характеризуется степенью организации процесса.

Рассматривая бизнес-планирование как комплексную систему управления объектом, ей придается роль фактора, влияющего на организацию системы и создаваемую информацию, необходимую для нужд управления.

Критерием оптимальности системы является функция от факторов, определяющих состояние системы. В зависимости от показателя, который должен стремиться к единице, можно сделать вывод об уровне организованности системы. Эти факторы оказывают влияние на качество выходной информации. Таким образом, можно представить математическую модель описания оптимальности системы бизнес-планирования следующим образом:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

$$Y_{\text{opt}} = 1,$$

$$Y_{\text{min}} = n,$$

где  $n$  – минимальное значение показателя оценки качества, определенное экспертным путем,

$Y_{\text{opt}}$  – оптимальный показатель качества системы,

$Y_{\text{min}}$  – минимально возможный показатель качества системы,

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – ограничения, определяющие состояние системы.

В данном случае функция  $Y$  является вектором качества. Качество предложенной системы будет представлять собой вектор с началом в точке отсчета координат и с вершиной в области качества. Данная область качества будет построена на основе количественной оценки области ограничений по каждой из координат. В данном случае одна координата будет соответствовать одному

типу ограничений. Можно говорить о построении функции качества, описываемой данным вектором. Эта функция будет представлять собой зависимость параметра качества, т.е. вершины вектора качества от значений определяющих параметров, составляющих область ограничений.

Качество бизнес-планирования – это способность его подсистем и входящих в них элементов формировать информацию о состоянии производственно-хозяйственной деятельности или ее составляемых, необходимую для отправления основных функций управления (планирования, контроля, регулирования), т.е. осуществления процесса управления предприятием, с последующей ее обработкой, выработкой плановых заданий и осуществлением процедур контроля за их исполнением.

Эффективность процесса существенно зависит и в значительной степени определяется общей качественностью всей системы в целом, в которую он входит. В работе предлагается оценка интегрального уровня качественности системы бизнес-планирования промышленного предприятия, на совокупную эффективность которой влияет общая концепция построения системы. Общие направления совершенствования процесса определяют оценку качественности конкретного объекта оценки – обоснования проекта. Оценка качества конкретного бизнес-проекта должна основываться на степени воплощения принципов, заложенных в основу системы. В соответствии с этим в работе рассматриваются вопросы дальнейшего совершенствования методов, технологии и организации процесса.

По отношению к бизнес-планированию оценка качества должна производиться отдельно по системам общей информационной схемы бизнес-планирования с последующим определением интегрированного показателя качества.

Предлагаются следующие подсистемы, в разрезе которых необходимо провести стандартизацию с последующей оценкой качества: система бухгалтерского учета, система бизнес-планирования, система управленческого учета, система анализа и контроля. В каждой подсистеме в свою очередь можно выделить более мелкие элементы, отличающиеся друг от друга по своим функциям. Соответственно оценка качества отдельной системы будет производиться по интегральному показателю качества входящих в него подсистем.

В связи с этим несомненно важна оценка качества каждой из подсистем в общей оценке качества бизнес-планирования. Удовлетворительная оценка качества позволит говорить

- в бухгалтерском учете – о наличии и необходимом качестве информации, используемой для управления процессами, начиная от создания бизнес-плана и кончая этапом реализации бизнес-проекта,
- в управленческом учете – о наличии требуемых процедур по обработке информации, получаемой из подсистемы бухгалтерского учета,
- в бизнес-планировании – не только о выполнении необходимых процедур, но и их обоснованности,
- в контроле – о наличии и действенности процедур и механизмов контроля за исполнением поставленной задачи в форме бизнес-плана.

Уровень качества бизнес-планирования – относительная характеристика его качества, основанная на сравнении фактических значений его состояния с базовыми. Процесс оценки проводится в соответствии с разработанной схемой, где на первоначальных этапах оценивается состояние звеньев, затем подгрупп, групп, подсистем и, в конечном итоге, системы в целом. Интегральный показатель по всем системам позволит определить величину показателя оценки всей системы бизнес-планирования.

В общем виде интегрированный показатель качества будет рассчитываться как

$$K = \sum K_i / n,$$

где  $K_i$  – показатель качества элемента системы,  
 $n$  – число элементов системы

Показатель, характеризующий единичную оценку соблюдения составного элемента процесса бизнес-планирования, называется единичным коэффициентом. Единичный коэффициент ( $K_i$ ) равен отношению фактического значения составного элемента ( $\Phi$ ) к его базисному значению ( $B$ )

$$K_i = \Phi / B$$

Комплексный коэффициент ( $K_i$ ) рассчитывается как среднеарифметическая величина из значений единичных коэффициентов элементов, входящих в состав объектов оценки процесса бизнес-планирования ( $K_j$ )

$$K_i = \sum K_j / n,$$

где  $j = 1, 2, \dots, n$ ,  
 $n$  – количество значений единичных коэффициентов,  
 $j$  – объект оценки

Оценка полноты соблюдения всех условий и требований процесса бизнес-планирования производится путем исчисления обобщающего коэффициента ( $K_{об}$ ) как среднеарифметической величины из значений комплексных коэффициентов соблюдения входящих в его состав структурных элементов ( $K_j$ )

$$K_{об} = \sum K_j / n,$$

где  $j = 1, 2, \dots, n$ ,  
 $n$  – количество значений комплексных коэффициентов

При необходимости объект оценки (процесс бизнес-планирования в разрезе элементов) можно расчленить на ряд частей (стадий или этапов) и установить для них коэффициенты значимости. Оценка соблюдения таких частей определяется при исчислении комплексных коэффициентов. Комплексный коэффициент в этом случае рассчитывается как среднеарифметическое из значений единичных коэффициентов по элементам, входящим в состав данного этапа ( $K_i$ ), взвешенное на коэффициент значимости этапа ( $I_j$ )

$$K_i = \sum K_j / n I_j,$$

В данном случае такой подход к выбору проекта по его качеству является наиболее оптимальным, поскольку принятие решение по выбору проекта, исходя из методов имитационного моделирования, является управленческой задачей и не затрагивает основы формирования такого проекта с точки зрения его надежности и достоверности на основе анализа его информационной системы

Поэтому оценка проекта по его информационному содержанию будет достаточной для выполнения поставленной задачи

Предложенные методы количественной оценки качества системы бизнес-планирования были апробированы на примере трех машиностроительных предприятий Республики Дагестан: ОАО «Авиаагрегат», ОАО «Завод им. Гаджиева», ОАО «Дагдизель» (табл. 1-3). На основании проведенного анализа предлагаются меры по улучшению качества системы бизнес-планирования.

Полученная информация о качестве бизнес-планирования позволяет проанализировать его состояние, установив при этом, за счет каких показателей качества, а внутри их – за счет каких составных элементов и какими исполнителями допущены отклонения.

Таблица 1

**Определение интегрального показателя качества системы бизнес-планирования  
ОАО «Авиаагрегат»**

№п/п	Наименование показателя	Показатель с учетом коэффициента значимости
1	Обобщенный показатель качества бухгалтерского учета	0,78
2	Обобщенный показатель качества управленческого учета	0,41
3	Обобщенный показатель качества планирования	0,68
4	Обобщенный показатель качества контроля	0,52
Интегральный показатель качества системы бизнес-планирования		0,60

Таблица 2

**Определение интегрального показателя качества системы бизнес-планирования  
ОАО «Завод им. Гаджиева»**

№п/п	Наименование показателя	Показатель с учетом коэффициента значимости
1	Обобщенный показатель качества бухгалтерского учета	0,74
2	Обобщенный показатель качества управленческого учета	0,51
3	Обобщенный показатель качества планирования	0,54
4	Обобщенный показатель качества контроля	0,47
Интегральный показатель качества системы бизнес-планирования		0,57

Таблица 3

**Определение интегрального показателя качества системы бизнес-планирования  
ОАО «Дагдизель»**

№п/п	Наименование показателя	Показатель с учетом коэффициента значимости
1	Обобщенный показатель качества бухгалтерского учета	0,68
2	Обобщенный показатель качества управленческого учета	0,48
3	Обобщенный показатель качества планирования	0,49
4	Обобщенный показатель качества контроля	0,45
Интегральный показатель качества системы бизнес-планирования		0,52

В третьей главе диссертационного исследования «Формирование информационных систем обеспечения бизнес-планирования на промышленных предприятиях Республики Дагестан» обосновывается необходимость построения информационно-аналитической системы обеспечения бизнес-планирования на промышленном предприятии, рассматриваются вопросы организации процесса



информационно-аналитического обеспечения разработки бизнес-плана промышленного предприятия

Одной из задач бизнес-плана является удовлетворение потребности партнеров промышленного предприятия и пользователей бизнес-плана в информации о проекте. Бизнес-план создается, прежде всего, для привлечения партнеров. Однако конструктивный подход к рассмотрению перспектив проекта возможен только за счет преобразования информации, содержащейся в бизнес-плане к потребностям партнеров по экономической деятельности.

В диссертационной работе приводятся результаты обследования группы промышленных предприятий Республики Дагестан<sup>1</sup>, которые позволили сделать следующие выводы:

- на всех предприятиях на момент обследования имеется вычислительная техника класса персональных ЭВМ, однако из них требованиям, предъявляемым современными программными средствами, удовлетворяет около 40 %. Какие-либо коммуникационные средства присутствуют в ограниченном количестве,
- единые хранилища данных, как на уровне предприятия, так и на уровне рабочих групп отсутствуют,
- нормативно-справочная информация внутри предприятия не унифицирована, не согласовывается между подразделениями. Способы ее ведения и идентификации на данный момент затрудняют автоматизацию предприятия в целом,
- на вычислительных средствах, которыми располагает предприятие, эксплуатируется ряд разрозненных задач, которые не автоматизируют работу в целом, а выполняют ограниченные расчетные функции и служат для подготовки внутренних документов,
- большинство компьютеров, более или менее удовлетворяющих современным требованиям, используются только для эксплуатации офисных задач, что не способствует комплексной автоматизации предприятия,
- отсутствует регламентированная номенклатура внутренних документов. Движение их не упорядочено и не согласовано даже с существующими информационными потоками предприятия,
- скорость прохождения финансовой, бухгалтерской, управленческой и прочей информации низкая, актуальность ее не соответствует реальным потребностям соответствующих служб (информация, которой располагают финансово-хозяйственные службы, фактически месячной давности),
- внутрипроизводственные взаимоотношения и документооборот подчинены в основном внеэкономическим факторам, в частности, сложившимся традициям, личным взаимоотношениями и т.д.

---

<sup>1</sup> В группу исследуемых объектов вошли четырнадцать предприятий: ОАО «Авиаагрегат», ОАО «Дагдизель», ОАО «Дагэзто», ОАО «Дагтелеком», ОАО «Дагэлектроавтомат», ОАО «Завод им. Гаджиева», ОАО «Завод Сепараторов», ОАО «Каспийский завод точной механики», ОАО «КЭМЗ», ОАО «Полиграфмаш», ОАО «Сапфир», ОАО «Стекловолокно», ОАО «Электросигнал», ОАО «Эльдаг».

При построении информационно-аналитической системы для бизнес-планирования на предприятиях необходимо применять следующие подходы

- интеграцию функционального и информационного представления системы в рамках единой модели,
- контроль непротиворечивости модели на протяжении всего цикла ее создания,
- встроенный словарь данных, позволяющий создавать неограниченное количество параметров описания любого объекта,
- генератор отчетов, позволяющий создавать отчеты о функциях и потоках данных модели,
- интерфейсы к внешним программам, экспорт и импорт данных,
- поддержка коллективной работы группы разработчиков

Необходимо отметить, что в результате описанного выше подхода к построению информационно-аналитической системы для бизнес-планирования на промышленном предприятии может сформироваться качественно иная архитектура информационной системы

Оптимальность процесса управления в современных условиях ориентирована на создание полной информационной модели относительно конкретного объекта управления, что предполагает комплексное воздействие со стороны различных служб на управляемый объект. Поэтому при совершенствовании информационной системы, обеспечивающей пользователей информацией, необходима сопряженность и взаимосвязь различных информационных систем как основы для взаимодействия всех функций управления, способствующих переходу к интегрированному управлению.

Интегрированный подход к системе бизнес-планирования основан, прежде всего, на усилении информационной связи между задачами учета, повышении уровня согласованности показателей функциональной базы, устранении дублирования при получении, обработке, хранении и использовании информации.

В работе показано, что для построения системы бизнес-планирования промышленного предприятия необходимо использовать следующие основные принципы

- целевая функция системы должна быть направлена на удовлетворение требований конкретного субъекта хозяйственной деятельности,
- необходимо создать единое правовое пространство, регулирующее отношения между промышленными предприятиями и потенциальными партнерами,
- объектом управления качеством процесса должен быть интегрированный продукт, поэтому в процессе проектирования системы управления необходимо отработать механизм взаимодействия всех участников создания конечного продукта – бизнес-плана,
- обеспечить выполнение задач и функций данной системы требуемой информацией.

В диссертации автором разработаны методические рекомендации проведения бизнес-планирования и управления реализацией бизнес-плана. Предлага-

гаемая методика определяет порядок проведения бизнес-планирования на основе применения системно-информационного анализа промышленных предприятий. Основные положения методики заключаются в следующем:

Формирование бизнес-плана на основе применения системно-информационного анализа является новой технологией планирования и организации производства. Информационная система бизнес-планирования предполагает получение информации из следующих систем: бухгалтерии, финансового, производственно-диспетчерского, сбытового, экономического отделов промышленного предприятия. В процессе планирования основным звеном является формирование конечного множества допустимых целей, которые определяют эффективное функционирование промышленного предприятия.

Эффективность управленческих решений обеспечивается многомерностью информационного пространства в информационных системах бизнес-планирования.

Базой для формирования бизнес-плана служат результаты бизнес-анализа, дерево показателей функционирования конкретного промышленного предприятия, описывающих данный объект, а также накопленная за период функционирования статистика.

Информационная система бизнес-планирования осуществляет функционирование в двух режимах: бизнес-планирование (формирование типового варианта), бизнес-планирование с реализацией функций управления бизнес-планом.

Формирование бизнес-плана должно осуществляться на базе выполнения следующих этапов:

- › классификация объекта с целью поиска прототипа,
- › формирование исходных целей функционирования промышленного предприятия,
- › формирование информационного пространства для разработки варианта бизнес-плана,
- › формирование эскизного варианта бизнес-плана,
- › формирование дерева показателей функционирования промышленного предприятия,
- › проведение детального бизнес-анализа на основе всестороннего исследования внешней и внутренней среды промышленного предприятия,
- › формирование уточненных целей бизнес-плана промышленного предприятия,
- › формирование основных разделов бизнес-плана,
- › оценка результатов бизнес-планирования с точки зрения достижения целей функционирования промышленного предприятия,
- › оценка динамики развития бизнес-плана,
- › управление ходом реализации бизнес-плана.

Разрабатываемая информационная система предназначена для автоматизации процесса создания бизнес-планов применительно к производственным предприятиям. Система призвана сократить трудоемкость создания бизнес-

плана и принятия решений по определению стратегии развития предприятия на планируемый срок

Разрабатываемая система состоит из нескольких основных подсистем подсистемы формирования шаблонов, подсистемы формирования структуры бизнес-плана, подсистемы ввода и расчета значений бизнес-плана, подсистемы формирования и вывода графического изображения

Надежность системы должна определяться величиной доверительного интервала оценок, в рамках которого обеспечивается необходимая точность результатов анализа

Повышение качественного уровня бизнес-планирования является определяющим инструментом для снижения рисков, определяемых условиями проведения данного процесса Среди множества рисков осуществления бизнес-проектов можно выделить так называемые информационные риски Основой таких рисков является недостаточность или недостоверность информации, которая используется в процессе принятия решений

Риском можно управлять, т е использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска

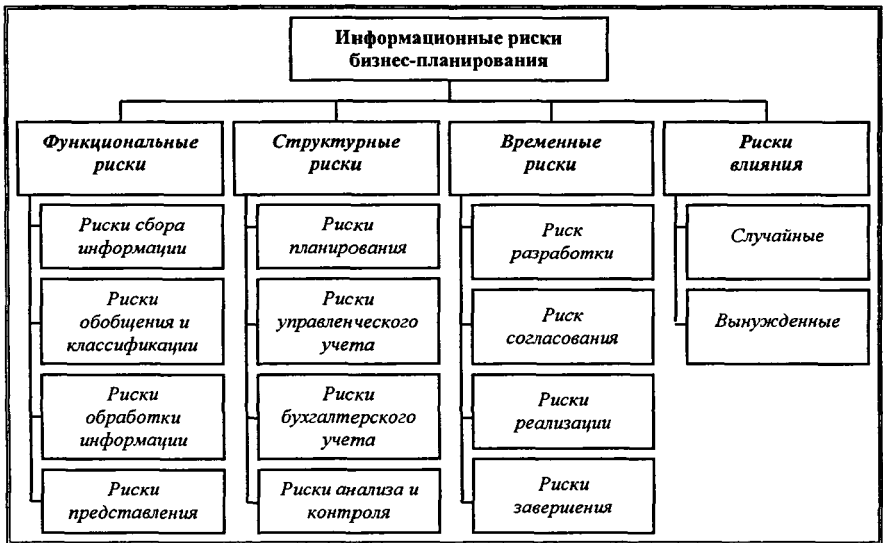


Рис 4 Классификация рисков информационного обеспечения бизнес-планирования

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска К информационным относятся риски частичного или полного неполучения запланированного дохода вследствие недостаточной надежности используемой в процессе реализации бизнес-проекта информации

Риски бизнес-планирования, входящие в группу информационных, можно классифицировать по следующим признакам: функциональные, структурные, временные, риски влияния

Классификацию информационных рисков по бизнес-планированию можно представить в следующем виде (рис 4)

В основе управления риском лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются диверсификация, приобретение дополнительной информации о выборе и результатах, лимитирование, самострахование, страхование

В заключении диссертационной работы приводятся основные выводы проведенного исследования, содержащие все этапы решения поставленных задач, начиная от критического анализа до выработки практических рекомендаций

**По результатам исследования опубликованы следующие работы:**

**I. Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК**

- 1 Система обеспечения качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях // Вестник Дагестанского научного центра – Махачкала, № 26 2006 (0,6/0,3)

**II. Статьи в других научных журналах и изданиях**

- 2 Актуальные проблемы формирования реального бизнес-плана // Сборник статей молодых ученых и аспирантов – Махачкала, Наука плюс, №3, 2006 (0,3 п л)
- 3 Концептуальные подходы к оценке качества процесса бизнес-планирования на промышленных предприятиях // Вопросы структуризации экономики – Махачкала ИСЭИ ДНЦ РАН, №3, 2006 (0,6 п л)
- 4 Бизнес-планирование как инструмент внутрифирменного управления // Вопросы структуризации экономики – Махачкала ИСЭИ ДНЦ РАН, №1, 2007 (0,7 п л)

**Автореферат разрешен к печати решением диссертационного совета К.002 089.01**

**Института социально-экономических исследований ДНЦ РАН**

---

Формат 60x84 1/16 Печать ризографная Бумага №1 Гарнитура Тайме  
усл п л -1 изд п л -1 Заказ -148 - 05 Тираж 100 экз  
Отпечатано в ООО «Деловой Мир»  
Махачкала ул Коркмасова 35а