

На правах рукописи

Стуловский Альберт Евгеньевич

**ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕД-
ПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИ-
ЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)**

**Специальность 08.00.05 –
экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре предпринимательства Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет управления» (ГУУ)

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Куксов Александр Сергеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Антонов Виктор Глебович

кандидат экономических наук
Радченко Владимир Васильевич

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный текстильный университет имени А.Н. Косыгина»**

Защита состоится «12» октября 2011г. в 14.00 часов на заседании Совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.049.06 в ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», с авторефератом – на официальном сайте ГУУ: <http://www.guu.ru/>.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу Университета.

Автореферат разослан «12» сентября 2011 г.

Ученый секретарь совета по защите
докторских и кандидатских диссертаций Д 212.049.06
кандидат экономических наук, доцент

Л.Ю. Михалевич

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В современных рыночных отношениях грамотное планирование экономической деятельности предпринимательских организаций является важной предпосылкой их развития, обеспечивающей эффективное распределение и потребление производственных ресурсов.

За последнее десятилетие производственная деятельность большинства промышленных предприятий, том числе предприятий легкой промышленности, претерпела существенные изменения. Основными из них является переход к многономенклатурному производству в условиях короткого жизненного цикла позиций ассортимента. В результате содержание плановой работы существенно изменилось, а объем ее деятельности многократно вырос.

Опыт зарубежных и российских предприятий показывает, что недооценка планирования производственной деятельности, выступающего центральной частью интегрированных систем управления, зачастую приводит к большим, неоправданным экономическим потерям, и, в конечном счете, к снижению эффективности производственной деятельности. Связано это с тем, что недостатки планирования проявляются в необходимости иметь дополнительные ресурсы (дополнительные мощности, резерв материалов, дополнительные финансовые резервы и резервы времени), с помощью которых компенсируются отклонения факта от плана.

Многочисленные попытки повышения эффективности работы крупных и средних предприятий России не привели к решению проблем повышения качества планирования: параметры плана используются в работе большей части подразделений и служб как расчетные ориентиры для организации производственно-сбытовой деятельности, которые постоянно корректируются в операционной деятельности.

На процесс планирования оказывают влияние многие факторы, доминирующее положение среди которых занимает специфика отрасли деятельности предпринимательской организации. В настоящем исследовании проанализирована организация планирования в предпринимательских организациях легкой промышленности. Выбор объекта исследования обусловлен необходимостью и важностью совершенствования планирования для организаций данной отрасли и тем положением, в котором находятся предпринимательские организации отрасли в настоящий момент.

В условиях нестабильной внешней среды производственного предприятия методология планирования требует корректировки, связанной с тем, что организация производственно-сбытовой деятельности вышла за пределы одного предприятия и включает согласование деятельности участников цепочки создания стоимости.

Это приводит к тому, что традиционные проблемы планирования дополняются методическими трудностями управления цепочками создания стоимости, что требует новых теоретико-методологических и практических подходов к их исследованию.

Организационной разновидностью цепочек создания стоимости являются кластеры – объединение на определенной территории взаимосвязанных предпринимательских организаций: поставщиков оборудования, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

Необходимость теоретического изучения указанных проблем обусловила выбор направления, цели и задач диссертационной работы.

Целью диссертационного исследования является совершенствование планирования деятельности производственных предпринимательских организаций в условиях реорганизации их деятельности с учетом отраслевых организационно-экономических особенностей.

Для достижения цели были сформулированы и решены следующие **задачи**:

- уточнены и развиты теоретические подходы к сущности планирования предпринимательской деятельности, на этой основе сформулировать модель системы бизнес-планирования для производственного предприятия;
- проведен анализ организации плановой работы на предприятиях легкой промышленности;
- обоснованы подходы к планированию производственной деятельности предприятий на основе их взаимодействия с участниками цепочки создания стоимости;
- предложена система взаимосвязанных ключевых показателей деятельности производственных предприятий, направленная на совершенствование планирования и оценки стратегических целей;
- обоснованы рекомендации по совершенствованию внутрифирменного планирования производственных предприятий легкой промышленности;
- разработаны рекомендации по организации кластера производственных предприятий на основе согласования их планов с учетом особенностей производственно-сбытовой деятельности предприятий легкой промышленности.

Объектом исследования выступает группа предприятий легкой промышленности, а **предметом исследования** - организация внутрифирменного планирования производственной деятельности предпринимательских организаций.

Научная новизна исследования. В результате диссертационного исследования получены следующие новые научные результаты:

1. Уточнено понятие «бизнес-планирование», а также обоснованы его место и роль в планировании деятельности производственной предпринимательской организации.
2. Обоснован подход к проектированию бизнеса, основанный на использовании методики управления цепочками создания стоимости.
3. Предложены меры по активизации стимулирующей функции планирования на основе ключевых показателей деятельности (KPI), необходимой для планирования и оценки деятельности основных производственных подразделений предприятия.
4. Разработана технология планирования инновационного развития производственного предприятия, использующая процессно-стоимостный подход к управлению бизнесом.
5. Разработана модель кластера, использующая синергетический эффект в процессе разработки и реализации планирования и управления развитием производственного предприятия-участия кластера.

Степень изученности проблемы. При подготовке диссертации были изучены труды зарубежных ученых, внесших вклад в развитие теории планирования предпринимательской деятельности: Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, У. Кинг, Д. Клиланд, Д. Риггс, Г. Файоль, Д. Хан, В. Хоейр. Проблемы планирования в России в 20-30 гг. XX века занимались В.А. Базаров, С.Г. Струмилин, Н.Д. Кондратьев, Г.М. Кржижановский. Работы ученых и специалистов касались в основном планирования на макроэкономическом уровне, хотя разработанные подходы построения методологической базы планирования частично применимы и для микроэкономического уровня.

Вопросы, связанные с индикативным планированием, рассматривают в своих исследованиях следующие российские экономисты: М.Л. Шакум, В.Г. Ерохин, Г.А. Парсаданов. Проблемы развития теории планирования исследовали В.Г. Конторович, А.Н. Корольков, Н.Е. Дрогичинский, Г.Я. Киперман, Д.М. Крук, С.Е. Каменицер, В.К. Фальцман, Я.П. Васильев. Вопросы методологии и организации планирования подробно рассматриваются в трудах ученых: И.Н. Герчиковой, Я.А. Пурденко, М.М. Алексеевой, Т.С. Сальниковой.

Существенный вклад в отечественную школу планирования в последние годы внесли следующие ученые: Л.М. Бадалов, М.И. Бухалков, В.М. Васильцов, О.В. Вишневская, С.И. Головань, В. Горемыкин, А.И. Ильин, А. Ковалевский, Н.И. Курганская, М.Г. Лапуста, В.В. Масленников, Л.А. Одинцова, Е.Н. Симунин, М.А. Спиридонов.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные положения менеджмента, маркетинга и управления цепочками создания ценностей. Теоретические методы исследования основаны на использовании анализа производственной деятельности, методологии системного анализа и управления сложными системами, теории принятия управленческих решений.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ в рамках федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы по теме №7182-10Ф «Программно-целевое планирование модернизации традиционных отраслей экономики России» Государственный контракт № 14.740.11.0647 от «12» октября 2010 г.

В рамках этой темы лично автором проведен сравнительный анализ состояния традиционных отраслей экономики России на современном этапе, анализ проблем в организации экономического планирования в деятельности производственных организаций, разработана технология формирования инновационной экономической модели, определение программно-целевых методов планирования как основу модернизации традиционных отраслей экономики страны.

Информационной базой исследования являются экономическая и специальная литература по теории предпринимательства, менеджменту, планированию; нормативные, справочные и инструктивные материалы по проблемам предпринимательства, указы Президента, Постановления Правительства Российской Федерации; интернет-ресурсы, данные статистической и бухгалтерской отчетности о работе ряда организаций легкой промышленности - Корпорация «НОРДТЕКС», ООО Прядильно-ткацкая фабрика «Завидовский текстиль», швейная фабрика «Славянская», Дзержинская швейная фабрика «Русь»; а также данные, полученные на основе специально проведенных автором исследований.

Практическая значимость проведенных в диссертации исследований состоит в возможности использования рекомендаций по организации планирования в деятельности производственных предпринимательских организаций. Научные результаты могут быть использованы в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров по направлениям «Менеджмент организации» и «Экономика». Ряд теоретических положений диссертации нашел практическое применение в процессе преподавания соответствующих дисциплин в ГУУ, о чем имеется акт о внедрении.

Личный вклад аспиранта. Личным вкладом аспиранта являются научно-обоснованные выводы, рекомендации по совершенствованию планирования деятельности производственных предпринимательских организаций на основе управления цепочками создания стоимости. Впервые вносится предложение по формированию

системы внутрифирменного планирования, основанной на интеграции предприятий в формате производственного кластера.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях ГУУ (Москва, 2009), МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ (Москва-Луганск, 2010), а также представлены в виде опубликованных статей в научных журналах.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 8 научных работ в научных изданиях, в которых изложены основные результаты исследований. Общий объем публикаций составляет 3,6 п.л., в том числе 4 публикации в изданиях, рекомендованных ВАК.

Содержание и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных литературных источников и приложений. Основная часть работы содержит 171 страниц, 12 таблиц, 28 рисунков, 9 приложений. Список использованных литературных источников состоит из 120 наименований.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава I. ЗАДАЧИ, СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Сущность и задачи планирования

1.2. Бизнес-планирование деятельности производственной организации

1.3. Планирование предпринимательской деятельности на основе цепочки создания стоимости.

Выводы по главе 1.

Глава II. Анализ организации планирования деятельности производственных предпринимательских организаций (на примере легкой промышленности)

2.1. Состояние легкой промышленности на современном этапе и общая характеристика исследуемых компаний

2.2 Исследование основных бизнес-процессов организации деятельности производственного предприятия

2.3 Анализ организации планирования производства (на примере ООО «Завидовский текстиль»)

Вывод по главе 2

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию планирования деятельности производственных предприятий

3.1. Совершенствование внутрифирменного производственного планирования

3.2. Планирование производственной деятельности на основе ключевых показателей эффективности

3.3. Развитие кластера производственных предприятий на основе согласования внутрифирменных планов

Вывод по главе 3

Заключение

Список литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ.

1. Общая оценка состояния планирования на предприятиях легкой промышленности.

В начале перестройки 90-ых отрасль, оказавшись вне сферы внимания и поддержки федеральных властей, стала терять объемы производства, снижать темпы освоения новых прогрессивных технологий и степень обновления продукции, перепродавать имеющееся и завезенное в страну технологическое оборудование в Турцию и Китай, где, в свою очередь, начинался бум развития легкой промышленности.

Это послужило началом формирования непрозрачного, неконкурентоспособного и нецивилизованного рынка челноков и карго- перевозок. Выживать в таких условиях предприятиям отрасли было очень тяжело, последовали массовые банкротства и ликвидация предприятий.

В отличие от иностранных компаний, успевающих за колебаниями в развитии модных товаров, большинство российских предприятий в силу своих возможностей не могут воспользоваться плодами благоприятной конъюнктуры рынка в полной мере, так как доля товаров новых структур и модного дизайна в ассортименте их продукции пока незначительна (Таблица 1).

Таблица 1. Индекс физического объема производства, в процентах к предыдущему году

Производства	2007	2008	2009	2010	декабрь 2010 в процентах. к декабрю 2009
Обрабатывающие производства	105,1	106,3	106,3	103,2	86,8
Легкая промышленность					
Текстильное, швейное и меховое производство	103,6	112,1	98,7	95,5	79,5

Производство шерстяных тканей за этот период сократилось на 17,1 процента, что связано с падением объемов производства шерсти на 19,1 процента, а снижение обеспеченности отрасли в химических нитях на 18 процентов привело к падению объема выпуска шелковых тканей на 17,9 процентов. Наиболее динамичное развитие в последние восемь лет имеет производство нетканых материалов, при изготовлении которых широко используются отработанные сырьевые отходы.

Ассортимент нетканых материалов представляет целую гамму: от фильтровальных, теплозвукоизоляционных и базальтовых материалов, геотекстиля до нетканых материалов потребительского и медицинского назначения. Однако и их темп роста

производства (в натуральном выражении) в 2010 году к уровню 2009 года снизился на 8,5 процента.

Финансовое состояние легкой промышленности в 2010 году ухудшилось, сальдированный финансовый результат снизился по сравнению с 2009 годом на 38,6 процента и составил 2,0 млрд. рублей. Это связано с резким увеличением суммы убытка на 34,4 процента и уменьшением размера полученной прибыли за этот период на 2,4 процента (Таблица 2).

Таблица 2. Финансово-экономические показатели развития легкой промышленности

Показатели	2007	2008	2009	2010
Сальдированный финансовый результат, млн. руб.	1152	2838	3255	2000
Сумма прибыли, млн. рублей	4948	5980	6454	6300
Сумма убытка, млн. рублей	3796	3142	3199	4300
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг),%				
текстильное и швейное производство	2,7	3,5	4,9	4,7
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	5,0	6,9	6,9	8,0

Снижение прибыли обусловлено многими причинами, одна из которых - высокие издержки производства, в структуре которых существенно увеличивается доля затрат на топливно-энергетические ресурсы (с 11,8 процентов в 2007 году до 14 процентов в 2010 году). Это связано с более высокими темпами роста тарифов на эти ресурсы по сравнению с отпускными ценами на сырье и на продукцию отрасли.

Следует отметить, что, имея самую низкую заработную плату в обрабатывающем комплексе страны, отрасль вынуждена оплачивать постоянно растущие тарифы на электроэнергию, тепло, газ, в которые заложен высокий уровень зарплаты работников соответствующих отраслей.

Анализ современного состояния легкой промышленности показал, что даже при наличии имеющихся положительных тенденций в ее развитии остаются проблемы, негативно влияющие на ее экономический рост и финансовую устойчивость.

Основными системными проблемами, требующими скорейшего решения, являются:

- техническая и технологическая отсталость легкой промышленности от зарубежных стран, выражаемая в высокой материалоемкости, энергоемкости и трудоемкости производства;
- низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности отрасли, выражаемый в слабой конкурентоспособности отечественных товаров, в низкой доле «ноу-хау» и инновационной продукции в объеме продаж на российском и мировом рынке;

- высокий удельный вес импорта, ставший причиной усиления стратегической и товарной зависимости государства от зарубежных стран;
- отсутствие цивилизованного рынка потребительских товаров, выражаемое в обострении конкуренции на внутреннем рынке между российскими и зарубежными товаропроизводителями;
- социальная и кадровая проблема, проявляющаяся в дефиците высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам.

2. Результаты исследования методологии планирования деятельности производственной предпринимательской организации.

Бизнес-планирование, по мнению автора, выступает частью системы планирования деятельности производственных предпринимательских организаций, ориентированной на реализацию проектов развития бизнеса.

Основное назначение и задача системы бизнес-планирования в системе планов производственных предприятий состоит в том, чтобы дать оценку условиям, перспективам, экономическим и социальным результатам реализации того или иного проекта. Эта особенность бизнес-планирования позволяет выделить следующие его виды в зависимости от содержания проектов: стратегическое, инновационные, инвестиционные и др.

Содержанием бизнес-планирования является обоснование бизнес-планов, результирующих производственно-сбытовую деятельность в стоимостные показатели - плановые и фактические денежные потоки, являющиеся основой для принятия эффективных управленческих решений.

Именно поэтому, бизнес-планирование, опираясь на проекты развития бизнеса, в отличие от традиционного текущего планирования, носит в значительной степени упреждающий характер; в его процессе активно используются модельные расчеты, требуется большой объем количественной информации, получаемой из внешних и внутренних источников производственного предприятия.

Если традиционное планирование производственной деятельности больше ориентировано на использование имеющихся у предприятия ресурсов, то эффективное бизнес-планирование опирается на информацию о состоянии внешней среды, настроено на то, чтобы предвидеть происходящие в ней изменения.

Результативность бизнес-планирования зависит от состояния внешней среды, в которой действует производственное предприятие (контролируемое, частично контролируемое или неконтролируемое состояния). В диссертационном исследовании на основе анализа сложившегося опыта деятельности производственных предприятий

различных сфер деятельности, предлагается применять различные подходы к организации планирования:

для бизнес-планирования в контролируемой внешней среде проекты носят в большей мере инвестиционный характер и потому требуют использовать упреждающее планирование, характерное для производственных предприятий с наличием устойчивых связей с контрагентами (поставщиками, покупателями, партнерами);

в условиях частично контролируемой внешней среды бизнес-планирование соответствует проектам инновационного характера, которые в меньшей степени предсказуемы и предполагают направленность планирования, в основном, на взаимодействие с новыми поставщиками и потребителями;

наконец, в том случае, если внешняя среда неконтролируема производственным предприятием, то большее значение приобретают стратегические проекты, направляющие планирование на проведение активного структурирования внешней среды путем целенаправленного воздействия.

Методология бизнес-планирования определяется масштабами предприятия, спецификой отрасли, в которой оно функционирует, стадией развития (вновь создаваемое или действующее предприятие), производственной структурой, а также типом проектов развития бизнеса: расширение производства, реструктуризация, модернизация производства, разработка и освоение новых продуктов, областей и услуг.

3. С учетом анализа видов, форм и методов планирования обоснован методический подход к планированию производства на основе цепочки создания стоимости.

Подход к организации производственной деятельности на основе бизнес-планирования позволил обосновать методические рекомендации по построению эффективных цепочек создания ценности, в том числе в кластерной форме, рассматривая их как отдельные самостоятельные проекты стратегической, инновационной или инвестиционной направленности.

Проведенное исследование показало, что предприятия легкой промышленности действуют на сегодняшний момент как конкуренты, не вступая в кооперационные отношения между собой. При этом у каждого из них есть вертикальные связи (поставщики, каналы сбыта), потенциально способные объединить предприятия на основе цепочки создания стоимости. Это является значительным потенциалом развития производственных предприятий, который может быть реализован при правильной системе бизнес-планирования.

Попытки предприятий легкой промышленности создавать новые товары с большей добавленной стоимостью наталкиваются на ряд препятствий:

- слабые производственные мощности;

- недостаточный опыт организации системы контроля качества;
- слабость дизайнерских служб;
- недостаточное качество сырья;
- неподготовленность структурных подразделений к переходу на производство новой высокотехнологичной продукции за счет грамотной модернизации производства;
- неэффективная организация каналов сбыта.

Указанные выше препятствия вместе с недостатком опыта бизнес-планирования стратегических проектов определяют пределы роста эффективности производственных предприятий даже при наличии финансовых возможностей для проведения модернизации.

В целях расширения возможностей повышения эффективности производственных предприятий необходима целенаправленная работа по внедрению бизнес-планирования и управления развитием на основе цепочки создания стоимости, то есть выход за рамки чисто внутрифирменного планирования.

В исследовании раскрываются цели объединения усилий производственных предприятий на основе цепочек создания стоимости:

- Вывод на рынок новых продуктов с большой величиной добавленной стоимости на основе кооперации и использования преимуществ партнеров.
- Снижение себестоимости продаваемой продукции.
- Оптимизация затрат за счет перераспределения производственной программы
- Создание новых или повышение эффективности функционирования существующих каналов сбыта
- Технологический, управленческий и другой консалтинг

Планирование деятельности на основе цепочки создания стоимости предлагается в двух вариантах: планирование своей цепочки создания стоимости и вхождение в уже существующую цепочку создания стоимости. Любой из названных вариантов планирования целесообразен, когда у предприятия есть преимущества (ключевые факторы успеха), связанные с наличием интеллектуальной собственности (патенты, ноу-хау, товарные знаки); более низких операционных издержек; финансовой поддержки либо налоговых льгот; гарантированного сбыта, в т.ч. в рамках госзаказа; эффективных каналов сбыта; высокопрофессионального персонала.

Планирование создания цепочки создания стоимости в этом случае не означает для производственных предприятий обязательного доминирования одного из участников цепочки, но предполагает целенаправленную плановую деятельность по согласованию интересов на основе кооперации.

4. В результате исследования показателей оценки производственной деятельности предложены рекомендации по активизации стимулирующей функции планирования на основе системы показателей КРІ.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) являются ведущим инструментом совершенствования внутрифирменного производственного планирования. В составе КРІ выделяются финансовые и нефинансовые показатели, используемые для оценки роста организации; они показывают насколько успешно производственное предприятие функционирует и развивается. В большинстве случаев КРІ используются для оценки выполнения долгосрочных планов.

Применение КРІ в процессе разработки мероприятий по совершенствованию планирования раскрыто на примере ООО «Завидовский текстиль». Подход автора состоял в том, что основные стратегические цели развития предприятия объединены в 3 группы: цели по продукту, цели по производству, цели по реализации продукции. Каждой цели соответствуют показатели оценки в разрезе четырех классических для КРІ проекций, позволяющие на интервале тактического планирования нацелить тактические планы на достижение стратегических целей.

Например, для бизнес – процесса производства продукции были установлены следующие показатели (Рисунок 1).

Следует отметить, что использование показателей КРІ для ООО «Завидовский текстиль» целесообразно только при развитой системе управления, после накопления достаточного опыта в полноценном производственном планировании, разработке и внедрении единой интегрированной информационно-справочной системы.

Основываясь на отчетных данных предприятия (как исходной базы) и возможной степени достижения стратегических целей на интервале тактического плана определяются численные значения КРІ, которые используются при разработке тактического плана, а также в качестве основных стимулирующих показателей для руководителей подразделений предприятия.

Разработанная методика применения КРІ для планирования деятельности ООО «Завидовский текстиль» позволяет сопоставить фактические и плановые объемы и темпы роста производства, остатки готовой продукции, незавершенное производство, качество продукции, отходы, ритмичность производства и производительность по каждому продукту в отдельности.

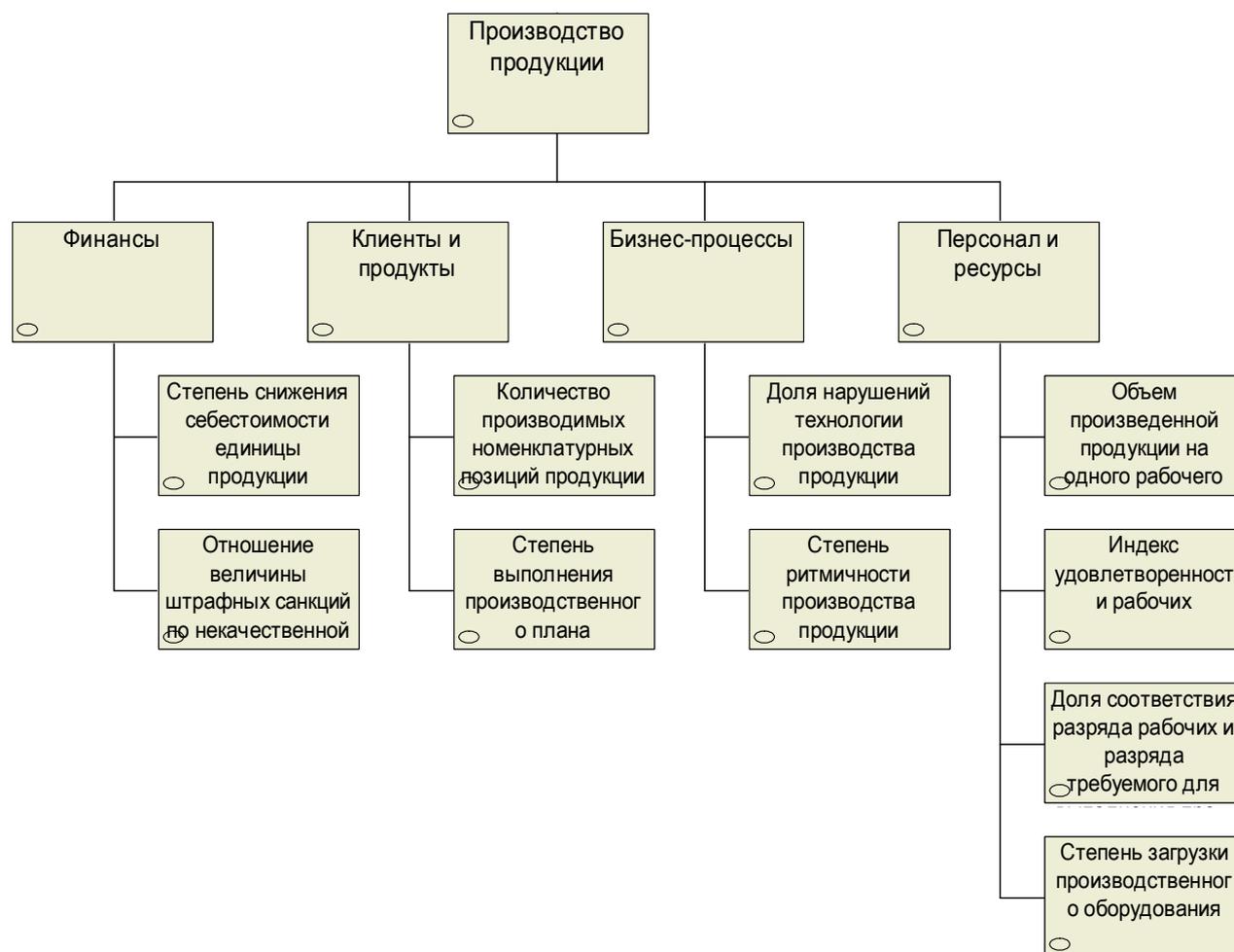


Рисунок 1. Схема ключевых показателей процесса производства продукта (на примере ООО «Завидовский текстиль»)

Предлагаемая система КРІ предназначена для оценки результативности процесса производства и содержит следующие системы показателей (Рисунок 2):

- сводная система КРІ по производству – включает в себя общие показатели динамики и производственные показатели;
- система КРІ по продукту – включает в себя показатели динамики и производственные КРІ по продукту;
- система КРІ по реализации продукта.

Система КРІ по реализации продукта на примере ООО «Завидовский текстиль», которая приведена ниже (Таблица 3), показывает, какие целевые показатели по реализации продукта необходимо достичь в заданные сроки. Представленный выше подход к расчету показателей КРІ разработан для планирования и анализа результатов деятельности может быть использован в плановой практике других предприятий.

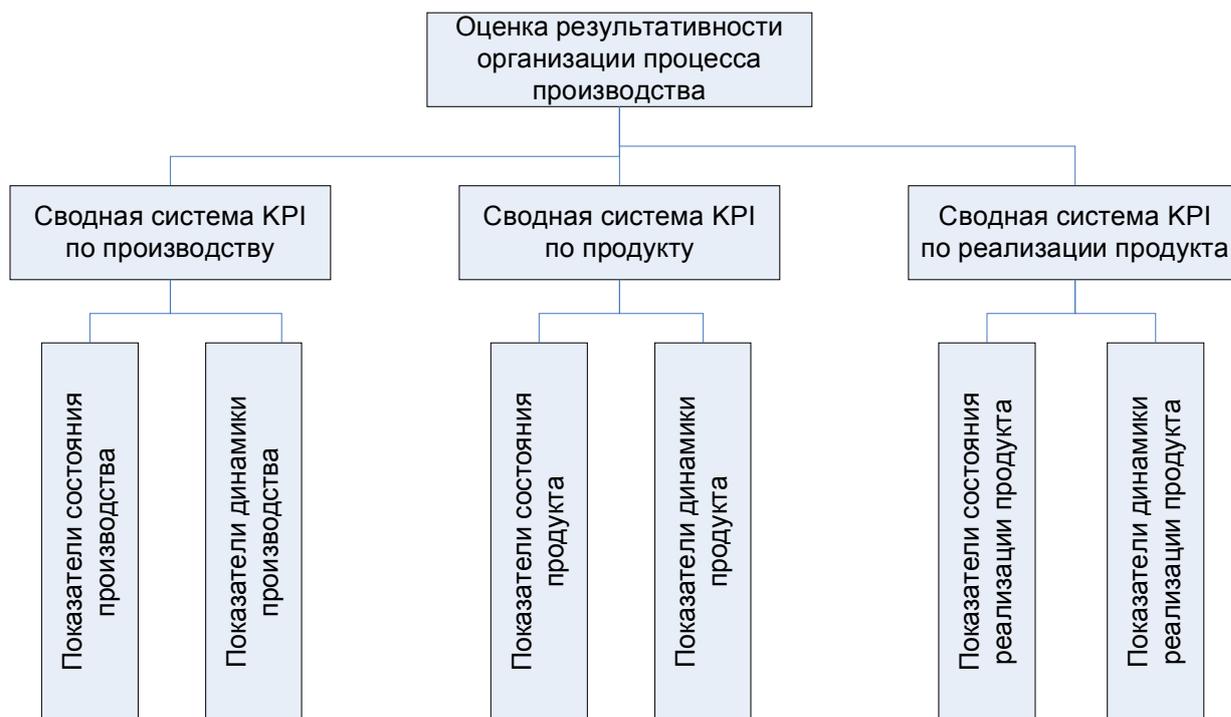


Рисунок 2. Дерево ключевых показателей оценки результативности бизнес-процесса по производству (на примере ООО «Завидовский текстиль»)

Таблица 3. Система KPI по реализации продукта (на примере ООО «Завидовский текстиль»)

№	Ключевой показатель процесса – производство	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Вес, %	Сумма весов по перспективе, %
F.	Финансы					35
F1.	Объем продаж продукции	млн. руб.	5000	31.12.2010	20	
F2.	Степень снижения затрат на продажу единицы продукции	%	6	31.12.2010	15	
C.	Клиенты и продукты					25
C1.	Отношение объема продаж продукции за период к количеству клиентов	%	3,67	31.12.2010	10	
C2.	Количество клиентов - потребителей продукции	%	125	31.12.2010	10	
C3.	Индекс удовлетворенности потребителей продукции	Число	0,8	31.12.2010	5	
P.	Бизнес-процессы					25
P1.	Степень выполнения стандартов продаж	%	85	31.12.2010	15	
P2.	Длительность проработки запроса клиента	дн.	2	31.12.2010	10	
R.	Персонал и ресурсы					15

№	Ключевой показатель процесса – производство	Ед. изм.	Целевое значение	Целевая дата	Вес, %	Сумма весов по перспективе, %
R1.	Объем продаж продукции на одного менеджера по продажам	млн. руб. на чел.	0,8	31.12.2010	5	
R2.	Индекс удовлетворенности менеджеров по продажам	Число	0,7	31.12.2010	5	
R3.	Доля менеджеров по продажам соответствующих требованиям	%	70	31.12.2010	5	

5. На основе анализа внутрифирменной цепочки создания стоимости предложена система планирования деятельности производственной компании, использующая процессно-стоимостный подход к управлению.

Содержание предложенной системы планирования состоит в том, что производственная деятельность предприятия представляется в виде совокупности процессов, обеспечивающих создание внутрифирменной цепочки создания ценности:

1. Процесс приобретения сырья, материалов и фурнитуры. Выбор поставщиков.
2. Процесс подготовки производства. Освоение новых изделий.
3. Процесс создания готового изделия.
4. Процесс взаимодействия с покупателями. Управление продажами (отгрузками).
5. Процесс маркетинга. Система продвижения товара к покупателям

Каждому бизнес-процессу устанавливается связь с системой планирования таким образом, чтобы обеспечить выпуск изделий, пользующихся спросом на рынке. Такой подход позволяет спланировать и провести оценку выполнения плана по следующим направлениям (Таблица 4).

Совершенствование системы планирования и отчетности производственной деятельности на предприятии состоит в том, что систему планирования необходимо развивать в направлении интеграции отдельных внутрифирменных стадий создания стоимости. Для этого система отчетности должна быть в большей степени приспособлена для генерирования аналитической информации.

При разработке текущих планов предприятия могут выбирать разные отправные точки: прогноз сбыта, загрузка производственных мощностей или их комбинация. На практике в деятельности производственных предприятий легкой промышленности на примере ООО «Завидовский текстиль» обоснована необходимость комбинации расчета производственного плана с использованием инструментов планирования по прогнозу сбыта и оценки загруженности производственных мощностей.

Таблица 4. Направления планирования оценки выполнения плана по основным бизнес-процессам.

Наименование бизнес-процесса	Направления оценки
1. Управление маркетингом	<p>Степень удовлетворенности потребителей товаром или услугой. Степень информированности покупателей о предприятии, ее товарах и услугах. Уровень конкуренции на рынке. Имидж товара или услуги в глазах покупателя. Активность поведения предприятия на рынке. Степень активности системы продаж. Маркетинговая ориентация предприятия. Сезонные или другие циклические колебания спроса на товары и услуги.</p>
2. Управление сбытом.	<p>Оптимальность используемых каналов сбыта. Деятельность менеджеров по продажам. Уровень мотивации менеджеров по продажам.</p>
3. Управление финансами.	<p>Оценка финансовых решений. Управленческий учет. Использование “точки окупаемости”. Управление дебиторской задолженностью. Бюджетный контроль. Дефицит оборотных средств.</p>
4. Управление закупками.	<p>Приобретение товаров и услуг в нужном количестве. Издержки вследствие нехватки запасов. Приобретение товаров и услуг нужного качества. Приобретение товаров и услуг в нужном количестве. Приобретение товаров и услуг в нужное время. Приобретение товаров и услуг по нужной цене. Приобретение товаров и услуг у нужных поставщиков.</p>
5. Управление производством	<p>Направления работы по совершенствованию организации производства. Разработка технологического процесса раскройного цеха, включая склад сырья и материалов с учетом рациональной организации производства. Разработка швейных технологических процессов по изготовлению швейных изделий, включая ВТО, маркировку и упаковку. Разработка организации производства склада готовой продукции. Разработка технологического процесса экспериментального цеха по подготовке моделей одежды к запуску в производство. Определение расчетного количества общей численности работающих по категориям (по всем переходам швейного про-</p>

Наименование бизнес-процесса	Направления оценки
	<p>изводства: от подготовительно-раскройного цеха до швейного цеха).</p> <p>Документооборот раскройного цеха.</p> <p>Оперативный учет движения кроя, полуфабрикатов и готовой продукции в технологических процессах.</p> <p>Контроль качества выпускаемой продукции.</p> <p>Расчет себестоимости выпускаемой продукции и технико-экономических показателей деятельности предприятия.</p>
6. Оперативное управление компаний.	<p>Система оперативного планирования и контроля.</p> <p>Контроль и оценка работы сотрудников.</p> <p>Организационная структура.</p> <p>Распределение функций и обязанностей.</p> <p>Система информационных потоков.</p> <p>Навыки руководителя - делегирование полномочий.</p> <p>Определение целей и приоритетов.</p> <p>Система стратегического планирования.</p> <p>Навыки руководителя - постановка задач.</p> <p>Планирование работ в организации.</p>
7. Управление персоналом.	<p>Уровень квалификации сотрудников.</p> <p>Качество организации деятельности сотрудников.</p> <p>Уровень мотивации сотрудников.</p> <p>Сопротивление нововведениям со стороны сотрудников.</p> <p>Лояльность сотрудников.</p> <p>Возникновение напряженной атмосферы и конфликтных ситуаций.</p> <p>Распределение функций и обязанностей.</p> <p>Результаты деятельности предприятия.</p> <p>Контроль и оценка работы сотрудников.</p>

Производственная программа, разработанная по предлагаемому комбинированному сценарию, позволит изменить сложившуюся ситуацию с организацией планирования производства на предприятиях легкой промышленности и позволит на новом организационном уровне создать благоприятные условия для обеспечения роста объемов выпуска конкурентоспособных товаров.

6. Сформулированы рекомендации по формированию модели кластера, использующей синергетический эффект планирования и управления развитием группы однородных производственных предприятий.

Развитие территориальных кластеров в России является одним из условий повышения конкурентоспособности отечественной экономики и интенсификации механизмов частно-государственного партнерства. Кластерный подход к развитию экономики рассматривается сейчас как один из наиболее эффективных подходов. Несмотря на то, что для реализации кластерного подхода были созданы определенные организационно – правовые предпосылки, на сегодняшний день стадии практической реализации достигла небольшая часть проектов развития кластеров.

Территориальные кластеры (далее – кластеры) – объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. При этом кластеры могут размещаться на территории как одного, так и нескольких субъектов Российской Федерации

Основными категориями участников кластера являются:

предприятия (организации), специализирующиеся на профильных видах деятельности;

предприятия, поставляющие продукцию или оказывающие услуги для специализированных предприятий;

предприятия (организации), обслуживающие отрасли общего пользования, включая транспортную, энергетическую, инженерную, природоохранную и информационно-телекоммуникационную инфраструктуру;

организации рыночной инфраструктуры (аудиторские, консалтинговые, кредитные, страховые и лизинговые услуги, логистика, торговля, операции с недвижимостью);

научно-исследовательские и образовательные организации;

некоммерческие и общественные организации, объединения предпринимателей, торгово-промышленные палаты;

организации инновационной инфраструктуры и инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства: бизнес-инкубаторы, технопарки, промышленные парки, венчурные фонды, центры трансфера технологий, центры развития дизайна, центры энергосбережения, центры поддержки субподряда (субконтрактации); центры и агентства по развитию предпринимательства, регионального и муниципального развития, привлечения инвестиций, агентства по поддержке экспорта товаров, государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), акционерные инвестиционные фонды и закрытые паевые инвестиционные фонды, привлекающие инвестиции для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Анализ группы предприятий легкой промышленности позволил сделать вывод о возможности организации соответствующего кластера в Тверской области. Предпосылками такого подхода выступают:

- Значительный удельный вес легкой промышленности в промышленной структуре области.
- Наличие общей инфраструктуры.
- Наличие профессиональных кадров и системы подготовки кадров.
- Наличие общих поставщиков комплектующих и связанных услуг и других факторов.

Формирование кластера необходимо начинать с протокластера - объединения предприятий, обладающего рядом признаков кластера и способного при реализации мероприятий государственной поддержки стать полноценным кластером. Работа по созданию кластера в формате протокластера формулируется в диссертационном исследовании в связи с тем, что на данном этапе предприятия-участники кластера слабо участвуют в производственной кооперации. Указанные обстоятельства определили три этапа планирования взаимодействия производственных предприятий в кластере: формирование протокластера, развитие кластера, совершенствование кластера.

Этап 1. Формирование протокластера. Цель этапа – сформировать протокластер из группы предприятий легкой промышленности, расположенных в Тверской области. Для достижения данной цели проводится определение круга предприятий - потенциальных участников кластера и возможностей их кооперации для

реализации совместных проектов, а также формирование стратегических направлений совместного развития.

Инициатором на данном этапе выступает участник, имеющий наиболее совершенную систему производственного планирования и оценки результатов деятельности. В диссертационном исследовании таким участником является ООО «Завидовский текстиль».

Этап 2. Развитие кластера. Дальнейшее формирование кластера возможно только при участии органов регионального и муниципального управления. На этом этапе решаются следующие задачи:

- Создание организации развития кластера.
- Разработка стратегии развития кластера и плана мероприятий по ее реализации (в том числе определяется набор кластерных проектов).
- Разработка мер, направленных на формирование благоприятных условий для развития кластера на базе анализа возможностей и угроз.
- Налаживание эффективного информационного взаимодействия участников кластера.

Уже на этом этапе органы регионального и муниципального управления оказывают не только организационную, но и финансовую поддержку кластеру, главной целью которой является развитие объектов инфраструктуры, маркетинговая поддержка предприятий кластера и содействие переходу предприятий кластера на инновационный путь развития.

Этап 3. Совершенствование кластера. Основные направления деятельности на этом этапе определяются результатами, достигнутыми на предыдущем этапе и тенденциями изменения внешней среды (например, вступлением в ВТО, динамикой цен на сырье и другими). В зависимости от складывающейся конъюнктуры упор может быть сделан на разные факторы развития кластера.

Основной задачей этого этапа является обеспечение оптимизации положения участников кластера в цепочке создания стоимости и повышение уровня их конкурентоспособности.

Таким образом, полученные в диссертации новые научные результаты представляют собой систему обоснованных конкретных рекомендаций, использование и развитие которых в дальнейшем может способствовать повышению эффективности процесса планирования деятельности производственных предпринимательских организаций.

III. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

На основании проведенных исследований в диссертации сформулированы следующие выводы и предложения:

1. Исследование методологии планирования деятельности производственных предприятий обосновало бизнес-планирование как приоритетную форму планирования, ориентированную на реализацию проектов развития бизнеса. Такой подход позволил представить в диссертации результативность планирования в виде системы ключевых показателей деятельности, обеспечивающих связь стратегического и оперативного управления.

2. В диссертации доказано, что сложившая практика планирования деятельности производственного предприятия приводит к экономическим потерям, и снижает эффективность деятельности предприятий. Связано это с тем, что недостатки планирования проявляются в необходимости иметь дополнительные ресурсы (дополнительные мощности, резерв материалов, дополнительные финансовые резервы и резервы времени), с помощью которых компенсируются отклонения факта от плана. Это позволило обосновать в диссертации систему планирования производственной деятельности на основе процессно-стоимостного подхода, представляющего производственно-сбытовой цикл предприятия в виде отдельных взаимосвязанных стадий.

3. На основе анализа организации производственно-сбытовой деятельности производственных предприятий в диссертации предлагается распространить планирование за пределы одного предприятия и использовать методики интегрированного планирования деятельности производственных предприятий –участников цепочками создания стоимости.

4. В настоящее время в российской экономике создаются новые формы интеграции участников цепочек создания ценности. В исследовании обосновано положение, согласно которому организационной разновидностью цепочек создания стоимости являются кластеры – объединение на определенной территории взаимосвязанных предпринимательских организаций: поставщиков оборудования, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

5. Анализ группы предприятий легкой промышленности позволил сделать вывод о возможности организации текстильно-швейного кластера. В диссертации

обоснованы этапы формирования кластера, которые включают построение протокластера, развитие и совершенствование кластера, объединенные системой планирования деятельности производственных предприятий-участников кластера.

6. Анализ внутрифирменного планирования производственной деятельности группы производственных предприятий легкой промышленности позволил сформулировать практические рекомендации, направленные на совершенствование системы планирования и отчетности производственной деятельности на предприятии, содержание которых состоит в том, что систему планирования необходимо развивать в направлении интеграции отдельных внутрифирменных стадий создания стоимости.

7. В диссертации разработаны рекомендации производственным предприятиям по выбору разных отправных точек для формирования производственной программы: прогноз сбыта, загрузка производственных мощностей или их комбинация. На примере ООО «Завидовский текстиль» обоснована необходимость комбинации расчета производственного плана с использованием инструментов планирования по прогнозу сбыта и оценки загруженности производственных мощностей. Производственная программа, разработанная по предлагаемому комбинированному сценарию, позволит изменить сложившуюся ситуацию с организацией планирования производства на предприятиях легкой промышленности и позволит на новом организационном уровне создать благоприятные условия для обеспечения роста объемов выпуска конкурентоспособных товаров.

8. Анализ текстильного и швейного производств в составе цепочки создания ценности в легкой промышленности позволил обосновать в диссертации следующие синергетические эффекты кластера: переток инноваций (обмен знаниями); приращение денежного потока (рост совокупного спроса на продукцию); совместное использование инфраструктурных объектов (снижение инвестиционных расходов); снижение транзакционных издержек (обмен опытом и защита прав собственности).

Таким образом, полученные в диссертации новые научные результаты представляют собой систему обоснованных конкретных рекомендаций, использование и развитие которых в дальнейшем может способствовать повышению эффективности процесса планирования деятельности производственных предпринимательских организаций.

Публикации по теме диссертационного исследования:**Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях**

1. Стуловский А.Е. Планирование деятельности предпринимательских организаций: сущность, виды, типы. Вестник университета. (Государственный университет управления). 2009.-№5. – М., ГУУ.-0,4 п.л.
2. Стуловский А.Е. Стратегическое планирование социально-экономической деятельности предпринимательской организации. Вестник университета. (Государственный университет управления). 2009.-№19. – М., ГУУ.-0,3 п.л.
3. Стуловский А.Е. Планирование риска в деятельности предпринимательских организаций. Вестник университета. (Государственный университет управления). 2010.-№14. – М., ГУУ.-0,7 п.л.
4. Программно-целевое планирование модернизации традиционных отраслей экономики России. Вестник университета. (Государственный университет управления). 2010.-№19. – М., ГУУ.-0,7 п.л.

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

5. Стуловский А.Е. Система планирования предпринимательской деятельности. // Научные труды Международной Научно-практической конференции ученых МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ 16-17 июня 2009 года. Том 1. Экономика. – Москва-Луганск: МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ, 2009.-0,1 п.л.
6. Стуловский А.Е. Виды планирования деятельности предпринимательских организаций. // Реформы в России и проблемы управления – 2009. Сборник материалов 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Выпуск 2. – М.: ГУУ, 2009. – 0,1 п.л.
7. Стуловский А.Е. Планирование предпринимательства как метод управления. // Актуальные проблемы управления – 2009. Сборник материалов 14-й Всероссийской научно-практической конференции. Выпуск 1. – М.: ГУУ, 2009. – 0,1. п.л.
8. Раздорожный А.А., Стуловский А.Е. Стратегия и тактика деятельности производственных предпринимательских организаций. // Научные труды Международной Научно-практической конференции ученых МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ 17-18 июня 2010 года. Том 2. Экономика и управление. – Москва-Луганск: МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ, 2010.-1,2 п.л//0,8 п.л.