

**Алейникова Юлия Алексеевна**

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

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством:  
«Управление инновациями и инвестиционной деятельностью»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2008

Диссертационная работа выполнена в Международном университете в Москве (гуманитарном).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Сивокос Виктор Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Орлов Андрей Владимирович

кандидат экономических наук,  
доцент Бородина Елена Ивановна

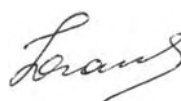
Ведущая организация: Калининградская школа международного  
бизнеса

Защита состоится «11» сентября 2008 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д.521.006.01 при Международном университете в Москве (гуманитарном) по адресу: 125040, Москва, Ленинградский проспект, д.17, зал заседаний ученого совета (Сената).

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

Автореферат разослан «4» августа 2008 года.

Ученый секретарь диссертационного  
совета, д.э.н.



Т.А. Югаев

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В условиях развития рыночной экономики в РФ процесс планирования деятельности предприятий претерпевает серьезные изменения. По мере налаживания и усложнения хозяйственных связей между субъектами бизнеса, активного освоения ими управленческих инноваций, предприниматели постепенно сталкиваются с **проблемой потери контроля над ресурсами**. Этот феномен проявляется, прежде всего, в снижении уровня конкурентоспособности и эффективности предпринимательских структур. В связи с этим у многих организаций возникает объективная потребность в создании и внедрении в хозяйственную деятельность современных моделей планирования.

Особенно актуальной эта проблема является для сектора малых предпринимательских структур, рынки функционирования которых характеризуются высокой конкурентной плотностью и динамичностью развития. Это, в свою очередь, обуславливает **приоритет гибкости и оперативности** в принятии решений о распределении ресурсов. Однако именно этот тип субъектов хозяйствования наиболее ограничен в доступе к источникам финансовых ресурсов, что делает нецелесообразной покупку дорогостоящих информационных технологий, в том числе и в сфере планирования.

Субъекты малого бизнеса Калининградской области особенно подвержены влиянию любых, даже незначительных, изменений индикаторов внешней среды за счет эксклавного положения региона. В общероссийском экономическом пространстве область характеризуется относительно высокой деловой активностью субъектов малого бизнеса. На 1000 жителей региона приходится около 14 малых предпринимательских структур, их налоговые поступления в бюджеты различных уровней составляют около 15% в общем объеме, что сопоставимо с аналогичными показателями крупнейших городов федерального значения – Москвы и Санкт-Петербурга. Многие собственники выступают в качестве учредителей сразу нескольких субъектов малого бизнеса, образуя целые структуры с разными направлениями деятельности и уровнем участия, в связи с чем для них возникает острая потребность в гибких системах планирования.

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

Актуальность данной проблемы для собственников и менеджеров малых предприятий региона и определила выбор темы диссертации.

**Целью диссертационного исследования** является научное обоснование организационно-методического механизма разработки и внедрения гибких систем планирования (далее – ГСП) в малых предпринимательских структурах (далее – МПС) на базе использования наиболее доступных для них информационных технологий.

Для достижения поставленной цели в диссертации определены следующие **задачи**:

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

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

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

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

Среди российских исследований необходимо выделить труды Ковалева В.В., Савчук В.П., Бондревской Е.Н., Николаевой С.А., Щиборщ К.В., посвященные методологии организации систем планирования, а также ряд статей и публикаций специалистов консалтинговых фирм и топ-

менеджеров ведущих российских компаний (Чаусова В., Малины А.В., Шаповалова И., Фомичева А. и др.). Среди зарубежных ученых значительный вклад в изучение теоретических основ внесли Циммерман Дж., Бриггем Ю., Гапенски Л., Шим Дж.К., Сигел Дж.Г., Хан Д.П. и др.

**Информационной базой** диссертационного исследования послужили:

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

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

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

1. Получена система критериев отнесения МПС к инновационно-активным, обосновано, что именно эта группа предприятий малого бизнеса нуждается в организационных и методологических наработках в сфере внедрения систем планирования.
2. Предложена концепция гибкой системы планирования для МПС, а также универсальная модель логической взаимосвязи ее отдельных информационных блоков.
3. Разработан перечень обязательных типовых требований (критериев), предъявляемых к ГСП в среде электронных таблиц MS Excel.
4. Разработана универсальная последовательность процедур разработки и внедрения ГСП в инновационно-активных МПС (с использованием возможностей электронной среды MS Excel).
5. Разработана новая система макетов типовых форм документов ГСП для малых предпринимательских структур, в частности, предложены универсальные формы

финансовой модели предприятия и бюджета источников финансирования деятельности МПС.

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

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

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

**Теоретическая значимость** работы заключается в том, что исследование является первым опытом системного изучения направлений оптимизации деятельности МПС в сфере внедрения ими ГСП, требующих привлечения минимального объема финансовых, временных и человеческих ресурсов.

Теоретические изыскания автора сопровождалось **внедрением** полученных результатов в хозяйственную деятельность более 15 малых предпринимательских структур Калининградской области различных сфер народного хозяйства и стадий развития (2001-2008 г.г.).

В частности, в рамках диссертационной работы рассмотрены процессы и результаты экспериментального применения выдвинутых методических положений в текущую деятельность ООО «Янтарные страницы» (лидер в сфере справочно-издательской деятельности региона), а также при организации нового производства в ООО «КенигЭкспо», где подтвердили свою состоятельность и получили положительный отзыв.

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

По теме диссертации **опубликовано** 8 статей и тезисов докладов общим объемом 2,6 печатных листа.

**Объем и структура работы.** Диссертация изложена на 159 страницах текста без приложений, состоит из введения, трех глав, заключения и выводов, списка использованных источников и 41 приложения. Библиография включает 147 названий. Структура диссертационной работы представлена следующим содержанием:

## ВВЕДЕНИЕ

### 1. СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

1.1. Генезис планирования в хозяйственной деятельности современных предпринимательских структур

1.2. Понятие системы планирования

1.3. Общий алгоритм создания систем планирования

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3. Процесс внедрения ГСП

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

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

3.2.1. Краткая характеристика предприятия

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

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

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

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что основы современных систем планирования начали формироваться еще во второй половине XVIII в. в качестве инструмента нивелирования фактора риска для предпринимательских структур (Р.Кантильон, А.Смит, М.Хизрич и др. – см. рис.1).

Конкретно термин «планирование» как функция предпринимателя впервые введена в учении Ж.Бодо: «предприниматель – это .. тот человек, который **планирует**, контролирует, организует и владеет предприятием». Опирируя современными понятиями, это - лицо, совмещающее функции собственника капитала и управляющего им. При этом Ж. Бодо указывал на необходимость освоения предпринимателем **новых знаний** для развития своего предприятия.

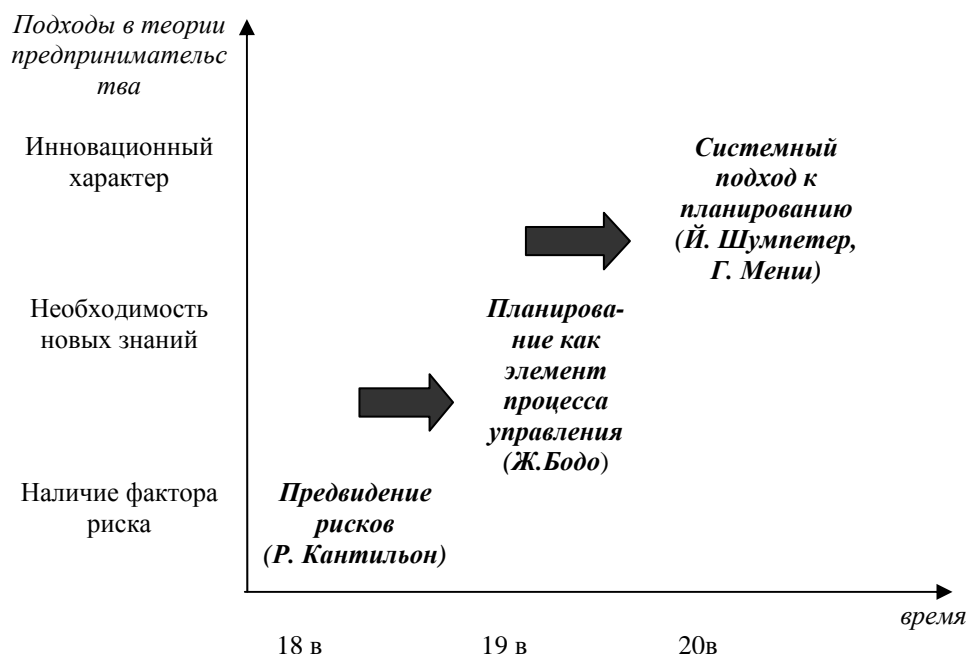


Рис. 1. Основные этапы развития категории «планирования» в теориях о предпринимательских структурах



Впоследствии большинством ученых-исследователей определено, что функцией предпринимательства являются нововведения во всех аспектах хозяйственной деятельности, а управление – это новая технология, которая делает экономику предпринимательской. В связи с этим современная теория инновационного менеджмента предпринимательских структур содержит несколько предпосылок для формирования фундаментальных основ технологии планирования:

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

Далее в работе определена экономическая сущность категории «план» и ее частных производных, особое внимание было уделено соотношению современных понятий «план» и «бюджет». По результатам исследования трудов различных отечественных и зарубежных ученых и специалистов (Дж. Хорн, М. Циммерман, С. Николаева, К. Щиборщ, В.Савчук, Бондаверская Е., К.Керимов и др.) обобщены принципы организации систем планирования на современном предприятии.

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

Под **системой планирования** понимается совокупность действий управленческого звена отдельной организации по трансформации информации о внешней и внутренней среде в соответствии с заранее заданным регламентом и методами с целью принятия в определенных условиях наиболее эффективных управленческих решений в части распределения ресурсов.

На рис. 2 представлена типовая информационно-логическая модель системы планирования на предприятии. Главное отличие современных систем планирования от традиционных отечественной практике хозяйствования заключается в их **гибкости**. Это, в конечном итоге, делает их не только выживаемыми, но и постоянно развивающимися, совершенствующимися на фоне неопределенности внешней и внутренней среды организации.

В целях данного исследования под автоматизированными или **гибкими системами планирования** (далее – ГСП) подразумеваются человеко-машинные кибернетические системы, в которых умственная деятельность людей по сбору информации о деятельности компании, трансформации полученных данных в язык доходов и расходов, а также решения в части распределения ресурсов во времени, сочетаются с машинной переработкой этой информации на базе компьютерной техники и специализированных программных продуктов.

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

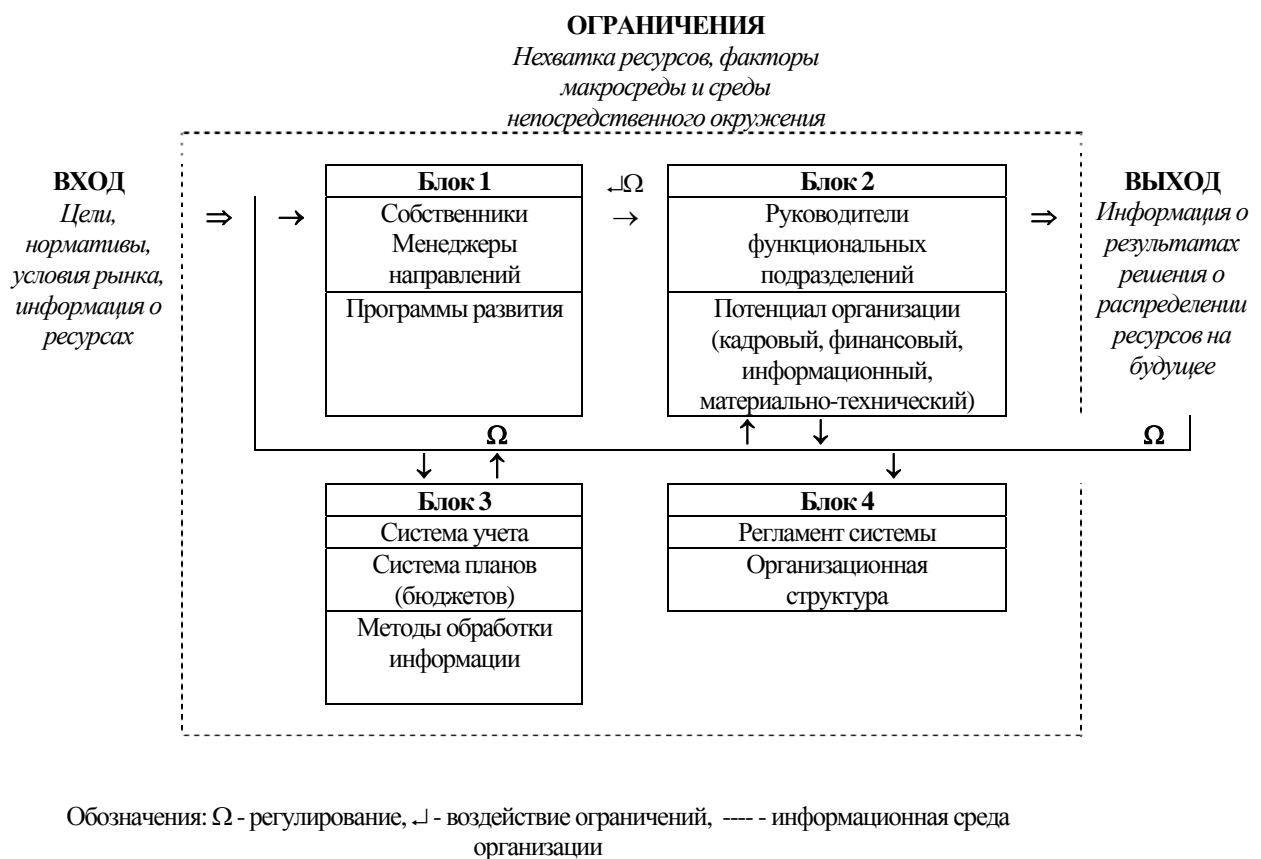


Рис. 2. Типовая информационно-логическая модель системы планирования в предпринимательских структурах

**Вторым свойством** данной системы является наличие связей между элементами. Они выражены, в основном, в документальном и электронном обмене информацией между отдельными элементами системы в рамках заданной информационной среды. Как правило, эта информация является конфиденциальной для субъектов внешней среды, а также остальных работников компании.

**Третье свойство** системы - определенная организация элементов и связей – обуславливает защищенность системы от разрушительного воздействия факторов внешней и внутренней среды. Обязательное наличие регламента системы (схемы документооборота по процессу бюджетирования в разрезе отдельных лиц и периодичности обмена информацией между ними, утвержденные формы бюджетов), а также определенная организационное устройство предприятия дают возможность функционирования системы планирования во времени.

И, наконец, только в совокупности вышеперечисленных свойств достигается **интегративное качество** системы планирования, выраженное в цели ее существования: своевременное обеспечение собственников и менеджмента компании достоверной информацией о состоянии всех существенных аспектов бизнеса для последующего принятия эффективных управленческих решений о распределении ресурсов на перспективу.

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

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

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

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

В целом результаты анализа литературных источников, обобщающих научную и практическую базу по вопросам внутрифирменного планирования, свидетельствуют о том, что на сегодняшний день **отсутствует определенный алгоритм разработки и внедрения систем планирования, предусматривающий специфику функционирования малых предпринимательских структур, их размеры и финансовые возможности.** В связи с этим

последние зачастую сталкиваются с определенными далее в диссертационном исследовании проблемами в процессе внедрения ГСП (см .рис.3).

В связи с этим **вторая глава** работы посвящена универсальному организационно-методическому механизму разработки и внедрения ГСП в малых предпринимательских структурах.

Для этого исследование было сфокусировано на определении объекта исследования: проведен анализ применяемых в зарубежной и отечественной экономической среде критериев, используемых для отнесения субъектов бизнеса к малым предприятиям, а также соответствующих нормативных актов РФ федерального и регионального значения.

По результатам оценки вклада малых предприятий в национальную экономику, а также в социально-экономические показатели Калининградской области, были сделаны следующие выводы, подтвержденные данными официальных информационных источников:

1. Именно данный тип субъектов бизнеса получает в последнее десятилетие наиболее интенсивное развитие и оказывает существенное влияние на развитие национальной и региональной экономики.
2. В связи с активным инновационным процессом малый бизнес качественно трансформирует многие хозяйственные процессы, методы и технологии.

Так, в экономике региона, начиная с 2000 года, получил интенсивное развитие **феномен объединения различных малых предприятий в целые группы - МПС**, связанные между собой интересами одних и тех же собственников.

Далее в работе было проведено исследование тенденций качественных изменений менеджмента малых предприятий по различным критериям: степень необходимости внедрения управленческих инноваций, виды наиболее актуальных из них, затруднения в реализации и др.

Полученные результаты кратко могут быть обобщены следующим образом. Большинство собственников и менеджеров МПС (**около 60%**) **в первую группу по степени сложности и срочности решения определили группу проблем, связанных с внедрением эффективных систем внутрифирменного планирования.** По их мнению, на стадии роста малого предприятия темпы его развития зачастую становятся настолько стремительными, что руководство не успевает обеспечивать этот процесс необходимыми ресурсами. Наряду с этим сильно возрастает конкуренция. Под давлением этих факторов собственники и менеджеры предприятия зачастую принимают запоздалые и неадекватные решения. Практика показывает, что предпринимателям удается успешно решить данный комплекс проблем путем инвестиций в гибкие системы планирования.

Поэтому в рамках данного исследования предложено рассматривать не весь спектр МПС как объектов внедрения ГСП, а лишь **ту часть из них, чья деятельность активно развивается, в**

связи с чем у руководства возникает острая потребность в методологических и организационных наработках в сфере планирования.

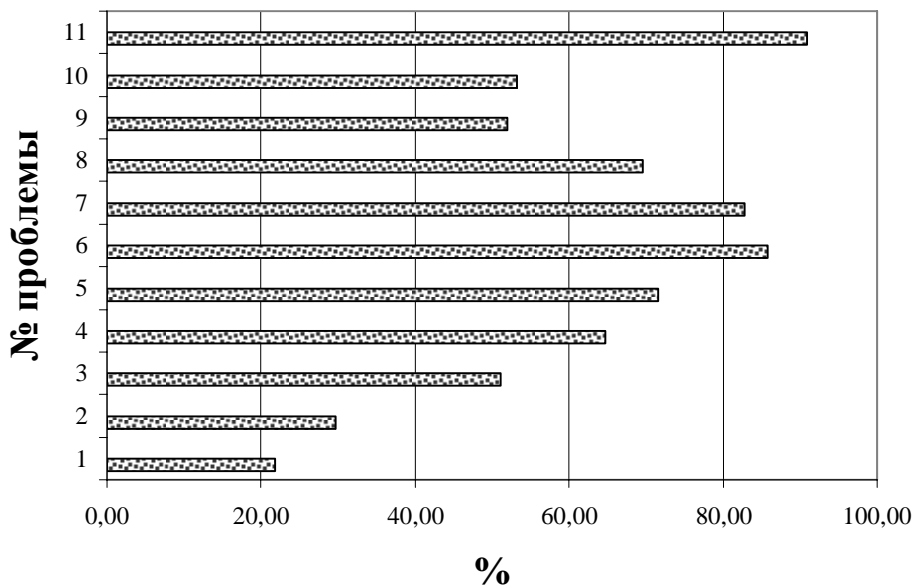
В таблице 1 представлен выявленный в ходе интервью собственников и управленцев 300 малых предприятий Калининградской области набор критериальных признаков тех МПС, по которым их можно отнести к инновационно-активным, потенциально нуждающимся в автоматизированных системах планирования. Согласно этим критериям для рассматриваемых субъектов бизнеса характерно динамичное развитие видов деятельности, частый пересмотр внутрисистемных основ, высокий уровень нестабильности внешней среды и способность адаптивно функционировать на высококонкурентном рынке. Важной характеристикой является обеспечение управленческих позиций МПС типа компьютерной техникой и необходимым программным обеспечением.

Таблица 1

## Критерии отнесения МПС к инновационно-активным

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

Отдельный раздел диссертационной работы посвящен исследованию опыта компаний Калининградской области, инициировавших процесс внедрения систем планирования, что позволяет определить **основные проблемные точки** проведения этого комплекса мероприятий. Для этого был организован опрос собственников и менеджеров 15 МПС компаний региона (96 человек), отобранных по ряду заранее определенных критериев. По результатам анализа и обобщения полученной в ходе интервью информации определено, что наиболее существенными в процессе внедрения ГСП являются проблемы трудоемкости ее эксплуатации, наличия системных сбоев, ошибочности конечной информации и **негибкости системы в целом** (рис.3). Отдельно специалисты отмечают провалы процедур внедрения за счет человеческого фактора.



- 1 - привязка периодов планирования к налоговым отчетным периодам
- 2 - завышенные ожидания эффекта от внедрения информационных технологий в сфере планирования
- 3 - пассивность руководства и персонала предприятия
- 4 - недостаток "центров компетенции"
- 5 - отсутствие систематического подхода к процессу планирования
- 6 - большие временные потери на процесс планирования
- 7 - системные проблемы (в сфере совместимости информационных технологий)
- 8 - ошибочность конечной информации
- 9 - отсутствие связи со стратегическим планом компании
- 10 - потеря заинтересованности руководства в продолжении процесса внедрения за счет отсутствия методик по оценке эффективности функционирования систем планирования
- 11 - негибкость систем - с течением времени в деловой среде происходят разительные перемены, что неминуемо влечет за собой изменение концепций планирования

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

Все выявленные проблемы можно агрегировать в две группы по направлениям их решения:

1. При помощи гибких информационных систем.

## 2. За счет комплекса действий организационного характера.

Для решения первой группы проблем в работе проведен сравнительный анализ современных информационных технологий в сфере автоматизации систем планирования. В процессе исследования выявлен портфель основных преимуществ и недостатков используемых в практике хозяйствования программ, изучены различные подходы к автоматизации коллективной работы с системой планов. По результатам анализа выяснено, что наиболее целесообразной технологией для организации ГСП в МПС является программный продукт, предусматривающий, с одной стороны, файловый принцип построения, а с другой, - высокую степень адаптивности по отношению к поступающей информации. К таким технологиям относятся **абсолютно гибкие программные продукты, целью которых не является решение задач бюджетирования, но которые для этого очень часто используются.** Одним из основных критериев выбора оптимальной технологии автоматизации ГСП в МПС являются также **совокупные финансовые вложения** на разработку и внедрение. Таким образом, с учетом самого короткого цикла разработки и внедрение, наиболее приемлемой технологией автоматизации системы планирования в инновационно-активных МПС являются **самостоятельно разработанные программные продукты в электронной среде MS Excel.**

Для решения второй группы проблем на основе обобщения и анализа полученного опыта внедрения систем планирования на 15 предприятиях Калининградской области, автором исследования разработан необходимый **набор организационно-методических процедур по созданию ГСП в МПС (на базе MS Excel).** Рассматриваемая ниже последовательность процедур может выступать в качестве типовой, однако возможна ее вариация. Как показывает практика, часть из процедур реализуется параллельно.

Прежде всего, в работе предложен ряд **методических особенностей** использования этой электронной среды MS Excel в качестве информационной технологии для проектирования и внедрения ГСП:

1. **Универсальная модель логической взаимосвязи информационных блоков проектируемых ГСП для МПС** (рис. 4), разработанная с учетом собственного опыта внедрения систем планирования в электронной среде MS Excel, а также представленных в учебных пособиях и монографиях традиционного алгоритма их разработки.

В целом модель представляет собой схожую для бухгалтерского учета систему взаимосвязи источников информации, однако направления сбора информации могут иметь различные аспекты: виды деятельности, проекты, договора или отдельные подразделения. Дополнительно в ней обязательно присутствует блок аналитики собираемой учетной информации, пользователями которого, в конечном итоге, являются собственники и менеджеры МПС. Аналитика также формируется не в разрезе бухгалтерских счетов организации, а отдельно по бизнес-единицам и

ЦФО. Таким образом, ГСП достигает главной цели своего создания – быть источником реальной информации для менеджеров и собственника в целях принятия оперативных, текущих управленческих решений и опорой для оценки стратегических альтернатив.

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

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

Основным источником информации для первого уровня системы являются:

- для МПС с развитой системой бухгалтерского учета с соответствующим для этого структурным подразделением - регистры синтетического и аналитического бухгалтерского учета (оборотные-сальдовые ведомости и анализ по субконто в «1С:Предприятие»);
- для МПС с системой бухгалтерского учета на принципах аутсорсинга или ведущих упрощенный способ учета - книги доходов и расходов, кассовые книги, выписки с расчетных счетов.

2. Группу **обязательных типовых требований к программным продуктам ГСП** (помимо индивидуальных, обозначаемых в процессе совещания группы внедрения, см. табл.2).



Далее на базе логического анализа отдельных экспериментов и синтеза общих операций предложена **универсальная последовательность процедур разработки и внедрения ГСП в инновационно-активных МПС с использованием возможностей электронной среды MS Excel:**

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

**Этап 2.** Определение перечня проблем, связанных с отсутствием гибкой системы планирования. Формулирование целей, предъявляемых к проектируемой системе. Анализ существующей системы планирования.

Таблица 2

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

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

**Этап 3.** Определение финансовой структуры компании (проектирование финансовой модели компании) - выявление реальных источников возникновения доходов и расходов, распределение ответственности за их уровень между руководителями соответствующих подразделений (по предварительному согласованию). В поддержку этого этапа **предложен макет формы финансовой модели предприятия.**

**Этап 4.** Формулирование технологии планирования – определение основных, операционных (вспомогательных) и дополнительных (специальных) бюджетов, которые компания предполагает использовать в ГСП, основываясь на общей типовой структуре планов.

**Этап 5.** Определение форматов основных бюджетов и первоначальное проектирование ГСП в MS Excel:

- на основе утвержденного варианта финансовой модели МПС в MS Excel создается лист исходных данных;
- выделяются наборы статей доходов и расходов (последние с подразделением на прямые переменные, прямые постоянные и косвенные постоянные), соответствующие каждому бюджету;
- на отдельных листах MS Excel разрабатываются макеты всех бюджетов;
- финансовая модель и макеты бюджетов объединяются в программный продукт путем занесения соответствующих логических ссылок (согласно общей схемы основного плана предприятия – см. предыдущий этап).

В поддержку этого этапа проектирования в работе предложены **типовые макеты** первичных документов ЦФО, отдельных бюджетов доходов и расходов, бюджета движения денежных средств отдельных бизнес-единиц, сводных форм БДР и БДДС организации, сводных форм ББЛ, а также **бюджета источников финансирования** для нескольких собственников МПС.

**Этап 6.** Первичная апробация ГСП в MS Excel - система (в разрезе отдельных ее уровней) копируется на компьютерную технику пользователей с закреплением ответственностей по отдельным показателям в рамках первичного проекта пакета организационных документов – положения и регламента системы.

Исходные данные в системе формируются на базе прогнозов операционных бюджетов на следующий период (как правило, год). Затем с учетом составленной финансовой модели происходит их условно первичное распределение по бизнес-единицам и ЦФО. В результате в программном продукте формируются плановые бюджеты по отдельным бизнес-единицам.

Фактические данные собираются в течение календарного периода на основании отчетных показателей из заполненных форм отдельных ЦФО. Автоматически в программном продукте на базе MS Excel формируются сводные отчетные бюджеты компании.

Необходимо отметить, что в процессе проектирования специализированного программного продукта (далее - СПП) для ГСП на базе возможностей MS Excel целесообразно провести первичный срез информации в первоначальном проекте системы, на этой стадии **проектируются ее первые три уровня** (см. рис.4). **Построение последнего – аналитического - уровня системы инициируется при вторичном срезе уже откорректированной модели ГСП.**

**Этап 7.** Корректировка первоначального проекта ГСП:

- по мере необходимости уточняется финансовая модель организации путем внесения изменений в статьи доходов и расходов, закрепленные за отдельными бизнес-единицами и ЦФО;

- вносятся соответствующие корректировки в макеты форм бюджетов;
- готовится проект изменений в первоначальный регламент системы;
- на основе первичного анализа «выпуск-затраты-прибыль» каждого бизнес-направления и ЦФО, а также компании в целом выявляются наиболее важные (критические) ресурсы и соответствующие им статьи затрат;
- выбираются основные финансовые показатели, нормативы и коэффициенты, необходимые для анализа прогнозируемого финансового состояния предприятия и отдельного подразделения;
- проектируются необходимые аналитические блоки системы.

**Этап 8.** Утверждение окончательного проекта регламента ГСП. Инструктаж и обучение сотрудников. Внесение изменений в должностные инструкции.

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

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

1. Внешние: высокий уровень неопределенности и нестабильности внешней среды.
2. Внутренние: дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел; убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - интуиция и деловые связи; негативное отношение сотрудников МПС к планированию; феномен сопротивления персонала изменениям, в частности, финансовой службы, и др.
3. Субъективные: отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в процессе планирования; страх неудачи и потери репутации; отсутствие специфической системы поощрений и наказаний и др.

**В третьей части** диссертационного исследования проведена экспериментальная проверка разработанных организационно-методических положений на примере двух инновационно-активных МПС региона:

- ООО «Янтарные страницы», являющейся лидером регионального рынка в сфере справочно-издательской деятельности, - в части его текущей деятельности;
- торговой организации ООО «КенигЭкспо» - в части ее нового бизнес-направления.

Выбор субъектов апробации был обусловлен, прежде всего, разницей целевых установок в создании систем планирования – для медиа-группы необходимым является создание интегрированной системы для разветвленного, уже функционирующего бизнеса, для ООО «КенигЭкспо» - для нового производства.

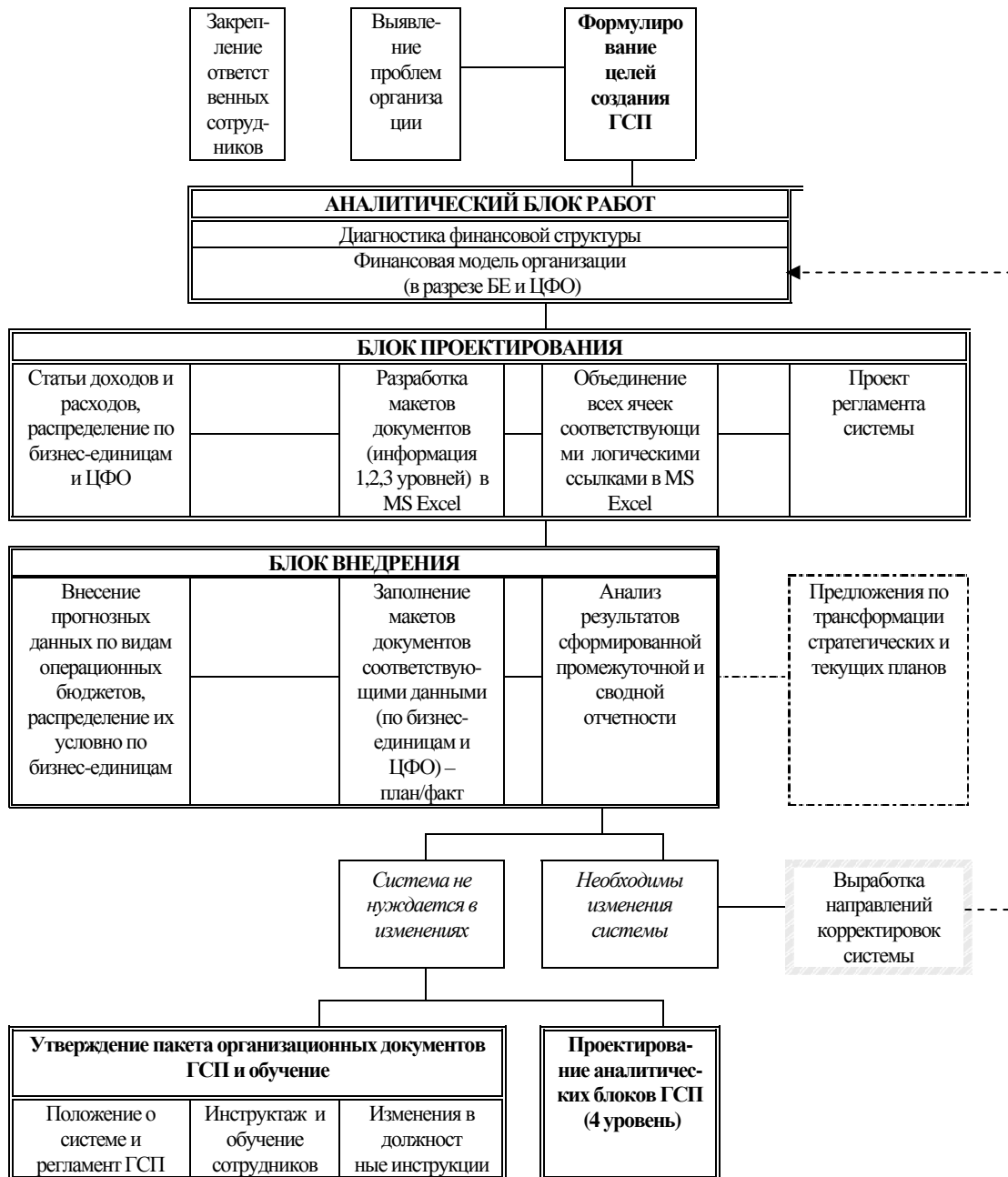


Рис. 5. Блок-схема универсальной последовательности организационно-методических процедур разработки ГСП для инновационно-активных МПС (с использованием возможностей электронной среды MS Excel)

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

- технико-экономическая характеристика предприятия, набор показателей, удовлетворяющих определенному выше набору для инновационно-активных МПС;
- анализ существующей системы планирования, обоснование инициирования работ по внедрению ГСП в электронной среде MS Excel;

- описание процесса разработки и внедрения системы согласно разработанному организационно-методическому механизму (включая макеты документов, расчеты);
- обобщение результатов.

Кратко **качественные результаты внедрения ГСП в ООО «Янтарные страницы»** можно охарактеризовать следующим образом (см. табл.3). **Количественные результаты** внедрения системы планирования получили выражение в увеличении рентабельности деятельности компании на 7,3% (за счет оптимизации текущих издержек) уже в первом календарном году после окончания проектных работ.

Таблица 3

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

Критерии сравнения	Предыдущая система планирования	ГСП (на базе MS Excel)
Сроки представления фактических данных о результатах деятельности	В середине следующего за отчетным периодом	Еженедельно
Степень сложности обработки представленных данных для принятия управленческих решений	Данные представлены в формате бухгалтерских отчетов	Данные представлены в краткой, удобной, привычной для пользователя форме (по отдельным проектам и подразделениям)
Объем отчетов	Необоснованный объем за счет нерационального представления данных (более 20)	Снизился, за счет приобретения структурированного вида (основных – 4)
Возможность сквозного анализа финансовых результатов по подразделениям и проектам	Нет	Да
Планирование расходов и доходов	Планировались только накладные постоянные расходы	Планирование всех расходов и доходов по отдельным проектам и подразделениям
Возможность планирования участия в инвестиционных проектах	Нет	Да. За счет представления отчетов о реальном финансовом результате за период
Существование ответственного за расходы и доходы	Генеральный директор	За каждой статьей расхода и дохода закреплен ответственный за планирование и исполнение

По результатам проектирования и внедрения ГСП во **вновь создаваемый бизнес ООО «КенигЭкспо»** можно кратко охарактеризовать следующими **качественными результатами**. Собственники и менеджеры компании со дня осуществления вложений имеют возможность:

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

В целом, результаты апробации **подтверждают практическую значимость** предложенного организационно-методического механизма разработки и внедрения ГСП на базе электронной среды MS Excel, целесообразность использования подобных систем при разработке программ стратегического развития и в управлении текущей деятельностью МПС.

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

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

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

#### СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Алейникова Ю.А. Методика проектирования гибких систем планирования в электронной среде MS Excel // Научный журнал «Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. – 2008.-№ 25(58) – 0,5 п.л.
2. Алейникова Ю.А. Выбор наиболее приемлемого типа информационных технологий для организации гибких систем планирования на малых и средних предприятиях // Алейникова Ю.А.; Международный ун-т в Москве (гуманитарный). – М., 2006. – Библиогр.: 8 назв. – Рус. – Деп. в ВИНТИ 26.10.2006, № 1272-В2006. – 0,4 п.л.
3. Алейникова Ю.А. Некоторые аспекты реализации системного подхода в процессе планирования на современном предприятии // Алейникова Ю.А.; Международный ун-т

в Москве (гуманитарный). – Москва, 2006. – Библиогр.: 8 назв. – Рус. – Деп. в ВИНТИ 26.10.2006, № 1274-В2006. – 0,25 п.л.

4. Алейникова Ю.А. Некоторые аспекты реализации системного подхода в процессе планирования на современном предприятии. // Ученые записки. Сборник научных статей: Выпуск 2. – Калининград, МУМ, 2005. – 0,2 п.л.
5. Алейникова Ю.А., Шабалина Е.И. Необходимость комплексного подхода в процессе проектирования отдельных элементов автоматизированных систем планирования. // Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2004». – Калининград, 2004. – 0,05 п.л.
6. Алейникова Ю.А. Основные подходы организации альтернативных систем планирования на базе современных информационных технологий. // Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2003». – Калининград, 2003. - 0,8 п.л.
7. Алейникова Ю.А. Процесс трансформации экономической категории «план» и ее производных в отечественной практике хозяйствования. // Сб. материалов к Международной научной конференции «Инновации в науке и образовании-2003». – Калининград, 2003. - 0,1 п.л.
8. Алейникова Ю.А., Шабалина Е.И. Выбор наиболее приемлемого типа информационных технологий для организации гибких систем планирования на малых и средних предприятиях. // Сб. статей: Научный журнал КГТУ. - Известия КГТУ. – 2004. - №6. – 0,3 п.л.

**АЛЕЙНИКОВА ЮЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Подп. в печать 25.07.2008 г. Тираж 100 экз. Заказ № 59

---

УОП КГТУ. 236000 г. Калининград, Советский проспект, 1