

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ФУНКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Табакаев А.В.

*Дальневосточный федеральный университет
(филиал г. Находка), Россия*

научный руководитель: Табакаева О.В.

*Дальневосточный федеральный университет
(филиал г. Находка), Россия*

PERFECTION OF SYSTEM OF PLANNING AT THE ENTERPRISE AS FUNCTION OF INDUSTRIAL MANAGEMENT

Tabakaev A.V.

*Far-Eastern federal university
(a branch is Find), Russia*

scientific leader: Tabakaeva O.V.

*Far-Eastern federal university
(a branch is Find), Russia*

Актуальность темы курсовой работы заключена в том, что планирование - это опирающееся на определенное понимание реалий формирование образа будущего, и поэтому обязательная предпосылка воплощения поставленных целей, непереносимое условие позитивного продвижения в решении сложных задач. При соблюдении определенных правил планирование - наиболее длительная и потому наиболее сложная форма стратегического управления. Оно требует серьезных усилий для получения результата, многократно перекрывающего понесенные на его внедрение затраты. И, наоборот, при отсутствии планирования возможны ошибочные управленческие решения, чреватые потерями, невосполнимым деструктивным эффектом.

Целью написания работы стало совершенствование системы планирования на предприятии. Для раскрытия указанной цели можно определить ряд задач:

1. Исследовать теоретические аспекты реализации функции планирования на предприятии.
2. Оценить систему планирования на предприятии.
3. Предложить ряд мероприятий по совершенствованию системы планирования на предприятии.

Предмет исследования – система планирования на предприятии.

Объект исследования – ООО «Астат».

Информационная база написания курсовой работы – учебно-методическая литература авторов Шерemet И.В, Петровская М.В и др., а также данные по ООО «Астат».

1. Реализация функции планирования на предприятии

1.1. Сущность и общая схема организации планирования

В понятие “планирование” входит определение целей и путей их достижения. Процесс планирования осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки, при этом, конечно, все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Планирование ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому, надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Иными словами, обеспечить эту надежность невозможно без точного бухгалтерского учета и не обладая необходимой обширной статистической базой.

С переходом к рыночной экономике, расширение границ хозяйственной самостоятельности предприятий, коренным образом поменяло характер планирования. Если в условиях централизованного государства предприятиям директивно предписывались все программы производства и все экономические показатели, то сейчас они получили возможность самостоятельно разрабатывать и утверждать свои долгосрочные и краткосрочные планы, исходя из общественных потребностей, на основе заказов государства, прямых заказов предприятий и организаций, спроса потребителей. Такие функции планирования, как распределение ресурсов для реализации жестко заданных сверху целей, неизбежно стали уступать место предвидению, выработке долгосрочного курса действий, поиску наиболее выгодных потребителей.

Из вышесказанного следует, что роль планирования на уровне предприятий повышается. Эта тенденция соответствует опыту ведущих американских, японских и европейских корпораций, для которых внутрифирменное планирование является общепринятым. Внутрифирменное планирование это не только цель и не только модель будущего, это еще и возможность реального достижения цели и созидания будущего.

Внутрифирменное планирование приносит хорошие плоды, если процесс планирования с самого начала правильно организован.

Для создания успешного функционирования системы планирования и планово – контрольных расчетов на предприятии должны быть созданы определенные предпосылки:

- *Кадровые*, т.е. готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования и контроля на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления.

- *Организационные*, т.е. дееспособная организация предприятия.
- *Информационные*, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи планово – контрольной информации. К такому инструментарию относятся: развитая система управленческого и финансового учета, развитая программно – аналитическая система, хорошие профессиональные знания о возможных элементах системы планирования и контроля и опыт их применения, эффективная система электронной обработки данных.

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны принять содержание и последовательность процесса планирования.

Крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс планирования целиком, без существенных изъятий. Сложно организованная фирма нуждается как в стратегическом плане, так и в среднесрочных планах и программах, а также во всех разновидностях оперативного планирования. Большая фирма должна заботиться о подготовке и реализации проектов развития новых товаров, новых подразделений.

Фирмы более скромных размеров часто упрощают процесс планирования, сводя его к составлению 5 - летнего стратегического плана и годовых оперативных планов.

При этом, если небольшая организация ориентирована на создание наступательных планов, она также подготавливает проект развития своего производства (дела).

Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны установить последовательность действий по планированию.

Логически, как это вытекает из схемы процесса планирования, составление тактических планов следует за стратегическим планированием. Однако многие менеджеры и плановики, являясь крепкими практиками и имея обширный опыт оперативного планирования, при первых шагах в стратегическом планировании опасаются начинать плановую деятельность с определения стратегии. Формулирование самых общих направлений деятельности организации представляется им занятием слишком абстрактным, не совсем полезным и даже опасным с точки зрения потери времени и внимания к неотложным задачам. Такие менеджеры занимаются разработкой оперативных планов как основным видом плановой деятельности, а стратегическое планирование рассматривается как пробное, побочное занятие. В таких случаях последовательность планирования оказывается противоположной: сначала составление оперативных планов, а затем разработка стратегии. Но, как показывает опыт, постепенно, через 2 - 3 годовых цикла, менеджеры осознают важность стратегического

планирования, приобретают необходимые навыки и обнаруживают, что им удобнее следовать от стратегии к тактике.

Встречаются ситуации, когда стратегические и оперативные планы выполняются одновременно. Главный недостаток такой практики - это возникновение препятствий к эффективному планированию: неотложность оперативных решений начинает доминировать над стратегическими проблемами, и фирма теряет основные ориентиры своей деятельности.

Если содержание и последовательность процесса определены, полезным для организации является составление схем воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики - пирамиды и т.д. В любом случае такие схемы помогают организации:

- * лучше уяснить процесс планирования в целом;
- * классифицировать его и распределить стадии процесса по различным периодам года;
- * организовать процесс контроля за выполнением каждого этапа процесса планирования.

Конечно, последовательные схемы не могут стать всеобъемлющим документом планирования, потому что:

- * во - первых, они не могут отразить все изменения, происходящих в рамках фирмы, показать все элементы процесса планирования;
- * во - вторых, на схеме трудно обозначить все взаимосвязи между элементами процесса планирования, все силовые воздействия и потоки информации.

Большая часть информации по планированию передается в устной форме, в виде специальных сообщений, на совещаниях и т.д.

Тем не менее, составление схем очень полезно для участников планирования, так как это дисциплинирует плановую деятельность.

Процесс планирования в организации продолжается непрерывно в течении года. Две основные части планирования выполняются в разные периоды года: составление стратегического плана обычно происходит в 1 и 2 четвертях (кварталах) финансового года, оставшееся время занимает оперативное планирование. Оперативные планы конкретизируют содержание 5 - летних планов для первого года действий.

Для того чтобы процесс планирования был непрерывным и не возникло разрыва между двумя 5 - летними планами, многие организации составляют так называемые скользящие (переходные) планы. В скользящем плане вместо истекшего года каждый раз

прибавляется новый год. При этом учитываются изменения, произошедшие в состоянии рынка, технологии, политики, внутренних факторов организации в предыдущем году, и во вновь составленные планы вносятся необходимые изменения.

В соответствии со схемами последовательного планирования определенные операции по планированию (например, составление бюджета) осуществляются регулярно, ежегодно, приблизительно в один и тот же период года. Но если в выполнении планов есть серьезные отклонения, то нет другого выхода, как пересмотреть план в тот момент, когда эти отклонения обнаружились (например, произвести пересмотр бюджета не в январе, а в мае).

1.2. Формы планирования, обеспечивающие долговременный успех предприятия

По содержанию и форме проявления различают следующие виды (формы) планирования и виды планов.

1. С точки зрения обязательности плановых заданий:

- директивное
- индикативное планирование

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Вся система социалистического народнохозяйственного планирования носила исключительно директивный характер. Поэтому за невыполнение плановых заданий руководители предприятий несли дисциплинарную, а иногда и уголовную ответственность. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

В процессе деятельности при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании – директивное. Два этих планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степень детализации плановых расчетов принято различать:

- долгосрочное планирование (перспективное)
- среднесрочное планирование

- краткосрочное планирование (текущее)

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет, например, 10, 15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Перспективное планирование следует отличать от **прогнозирования**. По форме они представляют собой один и тот же процесс, а по содержанию различаются. Прогнозирование – это процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития предприятия в будущем, его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития планируемого процесса или объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта. В этом смысле прогнозирование является одним из этапов перспективного планирования. Без данного атрибута перспективное планирование являлось бы гадание, а не научным предвидением.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой по сути дела краткосрочный план.

Текущее планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. По содержанию плановых решений выделяют:

- стратегическое планирование
- тактическое планирование
- оперативно-календарное планирование
- бизнес-планирование

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия.

Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Тактическое планирование. Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процессом их реализации.

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Что касается объектов и предметов этого планирования, то они могут быть самыми разными. При этом следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки – выпуск – прибыль – цена». Иначе становится нецелесообразным тактическое планирование.

Оперативно - календарное планирование. Оперативно – календарное планирование (ОКП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации планомерной повседневной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

В процессе оперативно-календарного планирования выполняются следующие плановые функции:

- Определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителями;
- Осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставка на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции;
- Ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.¹

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства,

материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

Бизнес – планирование. Бизнес-план предназначен для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

- ✓ Текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности;
- ✓ Возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
- ✓ Предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
- ✓ Целесообразности оказания мер государственной поддержки.

4.В теории и практике планирования могут также выделяться другие виды планирования, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса.

В частности, планирование можно классифицировать по следующим категориям:

I. По степени охвата:

- общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы;
- частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

II. По объектам планирования:

- целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей;
- планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация);
- программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например программ производства и сбыта;
- планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

III. По сферам планирования:

- планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта);
- планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства);
- планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения);
- планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов);

- планирование инвестиций, финансов и т.д.

IV. По глубине планирования:

- агрегированное планирование, ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков;
- детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

V. По координации частных планов во времени:

- последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов;
- одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования;

VI. По учету изменения данных:

- жесткое планирования;
- гибкое планирование;

VII. По очередности во времени:

- упорядоченное (текущее) планирование, при котором о завершении одного плана разрабатывается другой план, (планы чередуются последовательно один за другим);
- скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период;
- внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

В практической деятельности предприятия используют различные виды планирования, а чаще всего их комбинацию. Совокупность различных видов планирования, применяемая одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте, называется ***формой планирования***.

Выбор той или иной формы планирования зависит от многих факторов. Доминирующее положение среди них занимает специфика предприятия. Например, фирма, занимающаяся изготовлением одежды, планирует свою продукцию не более 1-2 лет, а судостроительная верфь – не менее 5-10 лет.¹

Среди множества факторов, влияющих на форму планирования можно выделить три основные:

а) Факторы, обусловленные спецификой фирмы (концентрация капитала, уровень механизации и автоматизации управления фирмой, географическое расположение фирмы и т.п.)

Здесь содержание плана принимает различные формы в зависимости от общих условий воспроизводства, научно-технологического развития, методов и особенностей управления фирмой.

Важнейшим из факторов, определяющих внутрифирменного планирования, является *концентрация капитала*. Например, минимальный размер основных производственных фондов в ряде отраслей американской промышленности составляет сотни миллионов долларов. Концентрация капитала усиливается за счет процессов диверсификации и интернационализации капитала.

Влияние научно-технического прогресса на производственный процесс и управление им выражается в усложнении разделения труда и выпускаемого изделия и, как результат, усложнение организационно – технической структуры предприятия и объединения.

В структуре крупнейших компаний имеются десятки научных лабораторий, сотни производственных подразделений, сложная система материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, включающая агентов по сбыту и предприятия технического обслуживания потребителей их продукции. Это выдвигает жесткие требования к координации участников производства, необходимости планирования их совместных усилий.

Немаловажное значение имеет и тот факт, что в последнее время в экономике многих стран наблюдается значительное отставание темпов роста платежеспособности населения от темпов роста производственных мощностей. Данное обстоятельство приводит к усилению роли сбыта в деятельности компаний. В этом случае маркетинг становится важнейшим объектом планирования на предприятии.

Существенное влияние на процесс внутрифирменного планирование оказывает *механизация и автоматизация управления*, что нашло свое отражение в формах и методах планирования. Так как позволяет улучшить степень согласованности и сбалансированности планов различных функциональных областей производственно-хозяйственной деятельности и структурных подразделений предприятия, повышает общую культуру плановой работы и т.п.

б) Факторы внешней среды.

Внешняя среда влияет на форму планирования через две группы факторов: прямого и косвенного воздействия.

Группа факторов **прямого воздействия** включает такие факторы, которые определяют непосредственное влияние на принимаемые плановые решения в форме различных условий и ограничений. Субъектами такого влияния могут быть поставщики и потребители, конкуренты профессиональные союзы, центральные и местные органы государственной власти и т.п.

В группу **косвенного воздействия** входят факторы, которые не оказывают однозначного влияния на плановое решение.

Но, тем не менее, они могут сказаться на реализации решения посредством косвенного воздействия на интересы участников выполнения решения, изменение условий его реализации и т.д. сюда можно отнести состояние экономики, международные события, политические факторы, научно-технический прогресс, социально-культурные факторы и т.п.

Число факторов, на которые субъекты хозяйствования обязаны реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора составляют сложность внешней среды, которая может иметь различную динамику изменения. **Подвижность среды** - это скорость изменений в окружении предприятия. Для различных субъектов хозяйствования эти изменения могут быть различной интенсивности. Например, для предприятий электронной, фармацевтической и химической промышленности внешняя среда изменяется более быстрыми темпами, чем для кондитерской промышленности или предприятий по производству запасных частей к автомобилям.

в) Критерии, обусловленные спецификой процесса планирования.

В каких бы хозяйствующих субъектах процесс планирования ни осуществлялся, он всегда имеет одну и ту же структуру, должен соответствовать типовым требованиям, что также касается на выборе конкретных форм планирования.¹

Например, при выборе формы планирования решающую роль могут играть следующие критерии:

- Полнота планирования, предполагающая, что при составлении плана должны быть учтены все события и факторы, имеющие значение для принятия решения. Наличие таких условий позволяет составить полный план, сопряженный с системой частных планов.
- Детализация планирования, означающая необходимость определения с достаточной степенью подробности всех планируемых показателей.
- Точность планирования, которая должна быть достаточно высокой для достижения поставленной цели.

- **Эластичность и гибкость планирования.** Данные требования означают возможность плана приспосабливаться к изменению различных условий. В противном случае появляется опасность его отрыва от реальных условий, в которых идет реализация плана.

Критерием эффективности внутрифирменного планирования является так же степень его использования на практике как руководства к действию. Многие руководители и специалисты часто отмечают, что план предприятий «не работают». При тщательном анализе выясняется, что они и не могут работать. Это происходит главным образом потому, что планы охватывают слишком длительный период, распространяются на очень большие системы и сталкиваются с огромным числом случайных процессов и событий. Поэтому в системе внутрифирменного планирования необходимо иметь организационную структуру, обеспечивающую постоянную корректировку планов в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних условий.

И так рассмотренные факторы оказывают существенное влияние на методы и организацию внутрифирменного планирования, что находит свое проявление в следующем.

1. Появляется необходимость разделения функций в управлении предприятием и планирования его деятельности. Разделение труда осуществляется в направлении отделения функций стратегического планирования от оперативной текущей плановой работы, отделения планирования НИОКР от разработки и осуществления планов производства и реализации продукции.

В организации планирования и контроля над выполнением планов в большей степени действуют принципы разделения труда и иерархии управления, ступени которой определяются организационной структурой управления предприятия (ОСУ). Организационная структура управления предприятием – ключ к пониманию методики, задач и организации внутрифирменного планирования.

2.Повышается сложность плана. Он становится комплексом различных показателей, мероприятий, различных по характеру, срокам, исполнителям. Растет плановый период, в который можно уложить начало и конец работы по разработке и освоению нового изделия, приобретение и использование новой техники. В связи с этим возрастает роль длительных перспективных планов и необходимость координации их со среднесрочными и текущими планами.

3. Планирование превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, которая может осуществляться при определенных экономических, материальных условиях. Она становится необходимым условием функционирования фирмы при

сложившемся уровне обобществления производства. Но усложнение процесса планирования приводит к тому, что его может осуществлять лишь крупная фирма, обладающая для этого соответствующими специалистами, техникой и информацией. Службы внутрифирменного планирования превращаются в своеобразный инструмент концентрации и контроля капитала.

Таким образом, планирование, будучи во многом результатом концентрации капитала, превращается в важнейший фактор централизации капитала. Все вышепредставленные формы планирования обеспечивают эффективное функционирование деятельности предприятия и его долговременный успех.

1.3. Взаимосвязь планирования с другими функциями менеджмента

Планирование - первая функция управления, но не единственная. Эффективность управления зависит от скоординированного последовательного выполнения всех управленческих функций.

Например, плановыми службами разработан инвестиционный проект по освоению выпуска новой продукции со сроком окупаемости два года. В процессе его реализации сроки приобретения и монтажа необходимого оборудования сдвинулись на полгода по вине работников отдела материально-технического снабжения. Соответственно ухудшились по сравнению с плановыми фактические экономические и финансовые показатели проекта. Есть ли в этом вина разработчиков проекта?

Фактические показатели могут оказаться хуже запланированных и в результате влияния непредвиденных внешних факторов воздействия. Следовательно, планирование – это всегда вероятностный процесс. Это необходимо учитывать при выборе методов планирования.

С точки зрения места планирования в общем процессе управления предприятием можно сформулировать основные задачи, решаемые в процессе организации плановой работы:

1. Уменьшить неопределенность будущего, т. е. определить с допустимой вероятностью перспективы развития предприятия с учетом внешних и внутренних факторов влияния.

2. Облегчить контроль. Важная задача, определяющая требования к плановым разработкам: их количественное и временное выражение, распределение обязанностей в процессе реализации планов.

3. Минимизировать затраты на сам процесс планирования, который вытекает из общего принципа эффективности производства.

Являясь первой функцией управления, планирование входит в общую систему управления организацией, однако его можно рассматривать и как самостоятельную систему. На рис.1.1 представлены взаимосвязь планирования с прочими элементами управляющей системы (внешняя среда) и укрупненные элементы системы планирования (внутренняя среда).



Рис. 1.1. Элементы системы планирования и ее взаимосвязь с управляющей системой

Рисунок представляет собой поэтапный срез системы планирования, возможны и другие срезы: по видам, по объектам планирования и т.п. Наиболее явным является последний элемент системы планирования результат планирования, т. е. совокупность целей, задач, программ действий. В то же время, по мнению многих руководителей, предшествующий ему элемент – процесс планирования – является самым важным, так как именно он обеспечивает координацию действий всех работников организации. И, наконец, планированием, как и любой другой работой, нужно управлять, следовательно, появляется третий элемент - управление планированием. Информационное обеспечение включает в себя базы первичных данных о работе предприятия и его контрагентов, а также прогнозы развития внешней среды. Организационное обеспечение определяет формальный и неформальный статусы работников предприятия, занимающихся планированием (их функции, подчиненность, оплату труда). Необходимо заметить, что планирование в организации не самоцель, а база для принятия управленческих решений, поэтому из внешних связей наиболее важной является связь планирования с системой принятия решений. Именно она в конечном итоге обеспечивает эффективность как самого процесса планирования, так и управления в целом.

2. Анализ системы планирования ООО «Астат»

2.1. Характеристика ООО «Астат»

ООО "ООО «АСТАТ»" выпускает продукцию соответствующую всем международным сертификатам качества и экологическим стандартам. Внедрение дорогостоящих технологий и подготовка персонала для работы на современном оборудовании быстро окупилась. Мебель пользуется спросом не только в г. Находка и районе, но и в других городах Приморского края. Можно увидеть гарнитуры всех модных и традиционных направлений, разнообразных расцветок, габаритов и форм. Четырнадцать лет назад четверо предпринимателей из Находки организовали компанию «ООО «АСТАТ»». Выпускали сначала жалюзи. Далее предприятие освоило производство шкафов купе

В 1998 году в заброшенном здании базы была создана мебельная фабрика. Это был второй серьезный шаг компаньонов.

В настоящее время мебельная фабрика «ООО «АСТАТ»» работает на рынке оптовой продажи мебели. Основным видом ее деятельности является оптово-розничная продажа мебели во всех регионах Приморского края. В основе ассортимента – товар массового спроса по самым оптимальным ценам.

Кроме того, что ООО «ООО «АСТАТ»» является дилером многих фабрик, у этого предприятия налажено собственное производство корпусной мебели, пользующейся повышенным спросом. Производство указанной компании имеет мобильную гибкую структуру и стабильно обеспечивает выполнение оптовых заказов клиентов на любые партии мебели.

Производство динамично развивается и постоянно обновляет ассортимент предлагаемой мебели, находя все новых и новых поставщиков и расширяя географию продаж.

Новым клиентам предлагается помощь в подборе ассортимента, скидки , отсрочку платежа и другие услуги для успешного развития бизнеса.

На сегодняшний день основные направления деятельности компании:

- корпусная мебель
- оконные жалюзи
- пластиковые окна
- универсальные рамные конструкции для балконов и лоджий,
- торговые витрины и прилавки

На протяжении всего своего развития компания инвестировала значительные средства во внедрение самого современного оборудования на всех этапах производства.

Это позволило предложить клиентам разнообразные решения, некоторые из которых не имеют аналогов на всем Дальнем Востоке.

Наряду с производством компания «ООО «АСТАТ»» большое внимание уделяет созданию собственной торговой сети (см. приложение 1), гарантирующей одинаково высокий уровень сервиса независимо от месторасположения. С 2000 года в структуре компании имеется отдельное торговое подразделение, занимающееся оптовыми поставками мебельных комплектующих. Это позволяет снизить себестоимость выпуска продукции и даёт ценовые преимущества перед конкурентами.

В настоящее время торговая марка ООО «АСТАТ» хорошо известна многим жителям Приморского края. ООО «АСТАТ»» сегодня – это многопрофильные производственные линии, сеть современных магазинов, комплексное обслуживание для клиентов, профессиональный коллектив сотрудников.

Производственная структура ООО «АСТАТ»» — это пространственная форма организации производственного процесса, которая включает состав и размеры производственных подразделений предприятия, формы их взаимосвязей между собой, соотношение подразделений по мощности (пропускной способности оборудования), численности работников, а также размещение подразделений на территории предприятия.

Производственная структура ООО «АСТАТ» отражает характер разделения труда между отдельными подразделениями, а также их кооперированные связи в едином производственном процессе по созданию продукции. Она оказывает существенное влияние на эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Цех – это основная структурная производственная единица ООО «АСТАТ», административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определённой детали или изделия, либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работы. Цеха делятся на участки.

Производственная структура цеха показана на рис. 2.1

Процесс изготовления корпусной мебели начинается с участка распиловки. Используется материал ДСП. В настоящее время это самый популярный материал. Главные достоинства ДСП – низкая стоимость и простота обработки. Одно из достоинств ДСП – прочность, не уступающая натуральной древесине. Плиты легко обрабатываются, несмотря на большую плотность. Для изготовления мебели из ДСП по желанию клиента облицовывают ламинатом, меламином, шпоном, покрывают лаком или мелкодисперсной стружкой. ДСП бывает самых разнообразных оттенков. Это качественный материал, отвечающий мировым стандартам безопасности.



Рисунок 2.1 Производственная структура цеха по изготовлению мебели ООО «АСТАТ»

На следующем участке производится оклейка ДСП. При склеивании необходимо обеспечить хорошее смачивание клеем соединяемых поверхностей, их плотное прилегание друг к другу и максимальную поверхность склеивания. Это достигается специальной обработкой соединяемых поверхностей (механической очисткой, обезжириванием и т.п.) и конструированием склеиваемых деталей с учётом получения большей поверхности склеивания и работы клеевого шва при благоприятном распределении нагрузок, т. е. на сдвиг или равномерный отрыв, а не на изгиб или отслаивание.

Чтобы клеевой шов был менее заметен, в некоторые клеи добавляют пигменты соответствующего цвета. Клей используется специализированный для мебели.

Участок сборки мебели является завершающим. Основным видом соединения ДСП на данный момент являются стяжки, евровинты, уголки.

Производственная структура ООО «АСТАТ» может быть охарактеризована как цеховая. Основной характеристикой этого варианта производственной структуры является использование организацией видов продуктов или услуг, группы продуктов или проектов как основы для дифференциации компании. Отличительной чертой является то, что подразделения организации группируются в зависимости от вида производимого в организации продукта. Деление, основанное на виде производимой продукции, является примером цеховой структуры.

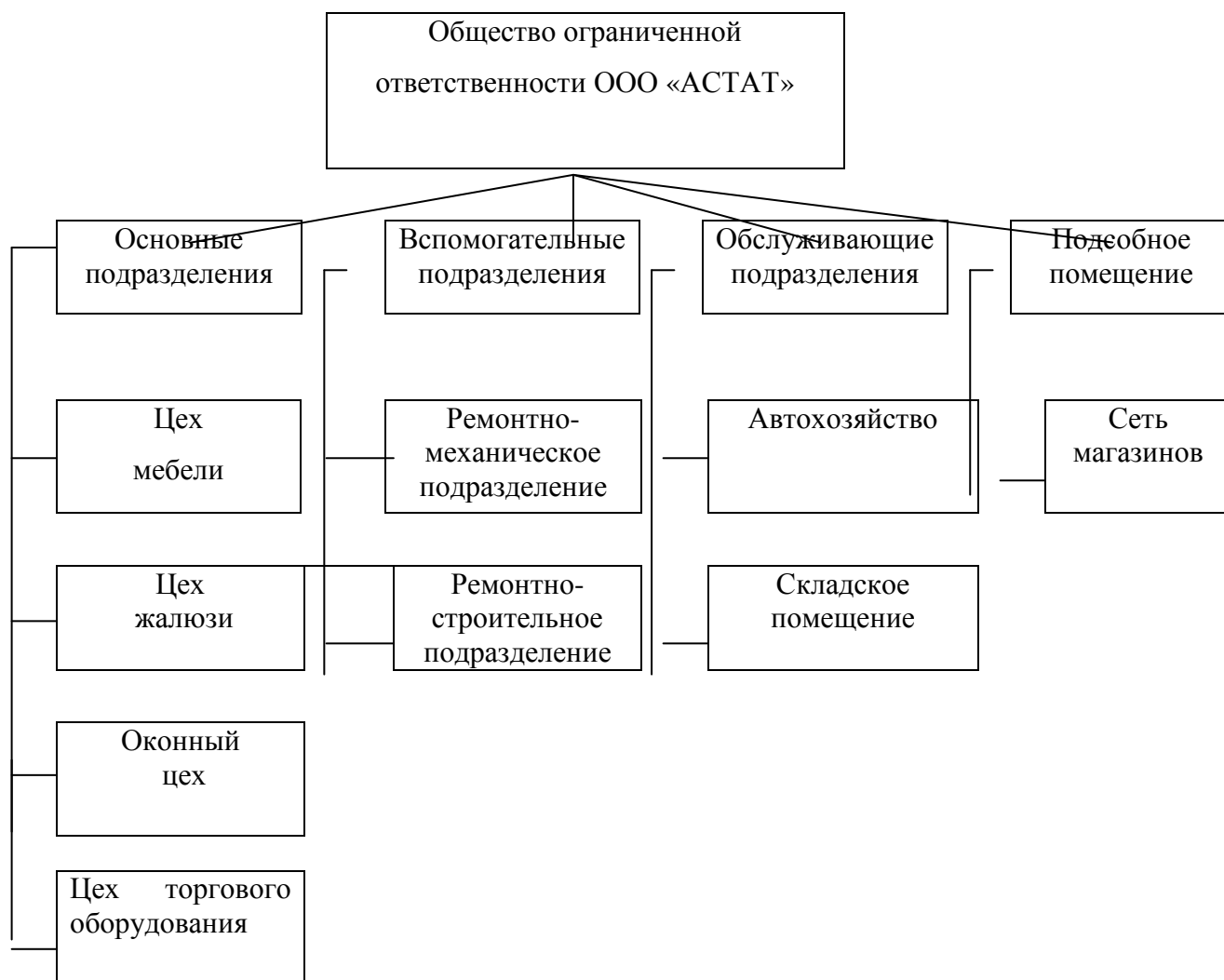


Рисунок 2. Производственная структура ООО «АСТАТ»

В производственной структуре каждое из подразделений выполняет свои особые функции, например, изготовление мебели, жалюзи и т.д. (см. рис. 2.2) на оперативном уровне. Каждое подразделение в первую очередь преследует свои цели, а не корпоративные интересы компании. Подразделения, разделенные по видам производимой продукции, обычно более мелкие, что способствует большей координации между функциональными подразделениями.

Производственная структура ООО «АСТАТ» обладает гибкостью и повышает способность организации приспособиться к конкурентным изменениям в обстановке (то есть когда время от времени необходимо быстрое изменение вида продукта по мере изменения вкусов потребителей). В производственной структуре принятие решений децентрализуется по мере того, как полномочия передаются вниз по иерархической лестнице организации.

Основные технико-экономические показатели ООО «АСТАТ» и их изменения представлены в таблице 1.1.

Таблица 2.1. - Основные технико-экономические показатели ООО «АСТАТ»

Показатели	2009	2010	2011	Изменения			
				абс. ел.		%	
				2011- 2010	2011- 2010	2011- 2010	2011- 2010
Товарная продукция, тыс. руб.:	104729	116935	157058	52329	40123	50	34
Численность ППП, чел.	69	81	82	13	1	19	1
Выработка продукции на 1 работающего, руб./чел.	11,7	11,5	15,3	3,6	3,8	31	33
Фонд оплаты труда, руб.	382605	1021167	1232378	849773	211211	222	20
Среднемесячная заработная плата, руб.	5545	12607	15029	9484	2422	171	19
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	8163	22789	21942	13779	-847	168	-3
Фондоемкость, руб.	0,08	0,19	0,14	0,06	-0,05	75	-26
Фондоотдача, руб.	12,83	5,13	7,16	-5,67	2,03	-44	39
Себестоимость продукции, тыс. руб.	72495	61698	71797	-698	10099	-1	16
Затраты на 1 рубль товарной продукции, руб.	0,69	0,53	0,46	-0,23	-0,07	-33	-13
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	43031	45138	55570	12539	10432	29	23
Прибыль от продаж, тыс. руб.	30756	29142	37230	6474	8088	21	27
Рентабельность продукции, %	42,4	47,2	51,8	9,4	4,6	-	-

Судя по данным таблицы 2.1. показатель товарной продукции в 2011 году увеличился по сравнению с предыдущими двумя годами. Так в 2011 году товарная продукция ООО «АСТАТ» увеличилась по сравнению с 2009 годом на 52329 тыс. руб., что составило 50% , и по сравнению с 2010 годом – на 40123 тыс. руб. (34%)

Несмотря на рост себестоимости производства, затраты на рубль товарной продукции в 2011 году снизились по сравнению с 2009 годом на 33 % и по сравнению с 2010 годом – на 13 % руб. Подобное снижение исследуемого показателя вызвано ростом товарной продукции.

Снижение объема производства, выраженного в натуральных единицах измерения, не повлияло на ухудшение показателя «выработка продукции на 1 работающего». Поскольку в расчете выработки участвует «товарная продукция», рост цен на продукцию ООО «АСТАТ» оказал положительное влияние не только на увеличение товарной продукции, но и на положительную динамику выработки. В 2011 году по сравнению с 2009 годом выработка увеличилась на 31 %, а по сравнению с 2010 годом – на 33 %. Анализ показателей использования основных средств предприятия демонстрирует неравномерную динамику фондоемкости и фондоотдачи. В 2011 году по сравнению с 2009 годом фондоотдача уменьшается на 44%, что можно охарактеризовать отрицательно, однако по сравнению с 2010 годом показатель увеличивается на 39%, что является положительным фактором. Фондоемкость в 2011 году преобладает над показателем 2009 года на 75 %, и снижается по сравнению с 2010 годом на 26%.

Основной причиной подобного формирования показателей использования основных фондов стало колебание стоимости основных средств ООО «АСТАТ»:

- увеличение стоимости основных средств в 2010 году, благодаря вводу нового оборудования,
- снижение стоимости основных средств в 2011 году, вызванное амортизацией и списанием устаревшего оборудования.

Анализ технико-экономических показателей ООО «АСТАТ» дал возможность убедиться в росте рентабельности продукции предприятия. В 2011 году названный показатель увеличился по сравнению с 2009 годом на 9,4%, а по сравнению с 2010 годом – на 4,6%. Подобный результат получен благодаря опережающим темпам роста прибыли от продаж над темпами роста себестоимости продукции.

Исследование численности персонала показало, что в 2011 году по сравнению с 2009 годом названный показатель увеличился на 13 чел, а по сравнению с 2010 годом - на 1 человека. Таким образом, можно отметить, что политика управления персоналом направлена на рост численности работников предприятия. Это вызвано стремлением к увеличению объемов производства и расширению сегмента рынка. Помимо названной причины есть еще и вторая, которая заключается в том, что в 2010 году предприятие приобрело машины и оборудование, для обслуживания которых были приняты работники.

Увеличение заработной платы и рост численности персонала послужили причинами увеличению фонда оплаты труда. В 2011 году этот показатель вырос по сравнению с 2009 годом на 849773 руб. (222 %), а по сравнению с 2010 годом - на 211211 руб. (20%).

В завершении анализа технико-экономических показателей предприятия можно сделать вывод о том, что в целом управлению производством и реализацией продукции можно дать положительную оценку. Однако на предприятии присутствует ряд отрицательных факторов:

- быстрые темпы роста цены. С одной стороны, пользуясь лидирующим положением на рынке сбыта ООО «АСТАТ» может позволить себе подобную ценовую политику. Однако эта политика опасна тем, что возникновение на рынке конкурента, продающего подобную продукцию подобного качества по более низкой цене, может привести к оттоку значительной доли покупателей, что в свою очередь повлечет сокращение сегмента рынка и отрицательно скажется на конкурентоспособности ООО «АСТАТ». Соответственно руководству следует разработать гибкую стратегию ценообразования, способную в любой момент спасти положение на рынке и обеспечить сохранность сегмента.

- снижение стоимости основных средств предприятия. Поскольку основные средства предприятия играют важную роль в производственном процессе и обеспечивают выпуск продукции ООО «АСТАТ» руководству необходимо уделять серьезное внимание разработке эффективной политики использования средств труда. В частности необходимо поддерживать на высоком уровне показатели фондоотдачи и фондорентабельности, сокращать фондоемкость. Снижение стоимости основных средств предприятия может привести к падению производственных возможностей предприятия, что нежелательно. Поскольку анализ технико-экономических показателей не дает возможности получения достаточно полной информации о степени эффективности использования производственной мощности предприятия необходимо анализ этого показателя углубить, рассчитав ряд коэффициентов, демонстрирующих степень обновления основных средств, степень экстенсивного и интенсивного их использования и т.д. Только на базе подробного анализа можно получить ряд ответов на вопрос, что необходимо сделать для достижения эффективного использования производственной мощности ООО «АСТАТ».

2.2. Структура планов по уровням и звеньям управления ООО «Астат»

Целевая ориентация системы планов осуществляется в ООО «Астат» при помощи организационно-иерархической соподчиненности и естественно обусловленной кооперации объектов планирования. Основой системы планов является долгосрочная целевая программа, содержащая главные установочные показатели деятельности структурных единиц и предприятия в целом.

Отдаленные долгосрочные цели в ООО «Астат» дважды подвергаются планированию - в долгосрочных и в оперативно управляемых планах. Вначале отдаленные цели включаются в план как предмет их разработки, т.е. в оперативном и текущем планах определяются задания разработчикам, сроки начала работ по этапам и даты их завершения. Далее из наличных ресурсов для обеспечения начатых работ выделяются необходимые средства, которые также подвергаются текущему планированию.

Оперативное планирование в ООО «Астат» является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой систему планирования, которая объединяет в комплекс весь механизм управления ООО «Астат» (табл. 2. 2).

Таблица 2.2 Организационно-иерархическая схема соподчиненности и кооперации планирования ООО «Астат»

Периодичность плана	Форма заказа	Структура показателей планирования	Ответственные исполнители плана
Оперативно – календарный	Заказы потребителей	Подетально-натуральные нормы и нормативы	Цех №1,2,3
Текущий	Преимущественно заказы потребителей	Натуральные - по видам изделий, стоимостные - подробно, нормы и нормативы, трудовые - подробно	Цех №1,2,3 отделы: технический, финансовый
Среднесрочный	Заказы потребителей, прогнозы	Укрупненные, стоимостные, натуральные, трудовые, нормы и нормативы	Цех №1,2,3 отделы: технический, финансовый
Долгосрочный	В основном прогнозы, частично заказы	Укрупненная номенклатура изделий, объемы финансирования, ДОХОД	Участок № 1,2,3 отделы: технический, финансовый
Стратегический	Прогнозы	Важнейшие виды продукции, объемы финансирования, эффективность	Отделы: маркетинга, технический, финансовый

Взаимоувязка и взаимная корректировка при расхождении планов различных служб ООО «Астат» оперативно осуществляются на протяжении всего периода

разработки и выполнения долгосрочного плана. Полное совмещение планов, а также методов учета и контроля, применяемых руководством строительной организации и бухгалтерией, достигается, как правило, лишь на завершающем этапе.

2.3. Оценка системы планирования ООО «Астат»

Технология внутрифирменного планирования ООО «Астат» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;
- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;
- детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
- детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется соответствующая информация. Помимо прогнозных и маркетинговых данных, т.е. в основном внешней информации, в органы планирования поступает большой объем внутренней информации.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ относится к предплановой работе специалистов. Предплановая работа столь же необходима, как и разработка самого плана.

Составление плана деятельности ООО «Астат» начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции; - плана материально-технического обеспечения;
- плана по кадрам и заработной плате;
- перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
- финансового плана.

Финансовая модель или, если говорить более точно, модель бюджетирования, представляет собой систему математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают взаимодействие переменных, характеризующих финансовую и операционную деятельность

Планирование является важной частью управления предприятием, но, к сожалению, занимает при правильном подходе немало времени. Критически важным элементом планирования в коммерческой деятельности является финансовое планирование и прогнозирование состояния предприятия, или как его часто называют -

бюджетирование. Оно базируется на ясном понимании закономерностей рыночного поведения, законов конкуренции и места предприятия на рынке, то есть, в том числе на сформулированных стратегических целях предприятия. Но финансовое планирование, хотя и является критическим элементом управления бизнесом, не является в большинстве случаев достаточным для реализации управления предприятием

К числу внутренних факторов, влияющих на составление бюджетов ООО «Астат» следует отнести:

- дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел;
- убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - предпринимательский талант руководителей, интуиция и деловые связи;
- недостаточная квалификация служащих;
- негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой др.

3. Совершенствование системы планирования на предприятии

3.1. Предложения по совершенствованию и развитию функции планирования

В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы для ООО «Астат» приобретают особую значимость. Основными направлениями их решения представляются:

- исследование и адаптация зарубежных методик составления бюджета к современным условиям функционирования отечественных организаций, в том числе к существующей системе учета и контроля его исполнения;
- разработка собственных методик бюджетирования, наиболее полно учитывающих отраслевые и специфические особенности конкретного предприятия;
- использование и совершенствование современных информационных технологий поддержки управленческих решений в этой области.

По изложенному в п. 2.2. материалу, мы установили, что система планирования ООО «Астат» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;
- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей;
- детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
- детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

В менеджменте под целями понимают желаемый результат деятельности компании, к которому следует стремиться. Эти цели должны быть органически увязаны с миссией организации и разработаны с учетом информации, полученной из анализа внешней и внутренней среды.

Разрабатываются цели в два этапа:

1. Определяют качественные цели (направление).
2. Доказывают количественно взаимосвязь предложенных целей.

ООО «Астат» обладает довольно высоким финансовым потенциалом, позволяющим ему развиваться, есть скрытые финансовые резервы, связанные с высокой

оборачиваемостью, высоким уровнем рентабельности, что поможет, как минимум не ухудшить финансовое положение компании.

Наибольшей степенью реакции на изменения требований рынка характеризуется метод «снизу-вверх», так как исходный бюджет, разработанный в ООО «Астат», непосредственно соприкасается с реальными рыночными проблемами, оказывается более адекватным ситуации.

Среди способов составления бюджетов маркетинга различают: способ по принципу «снизу-вверх», способ «сверху в низ» и смешанный.

Отправным пунктом в процессе планирования являются цели ООО «Астат» в бизнесе, поэтому так важно их сформулировать, а затем представить в количественном виде.

В условиях растущей неопределенности бюджет становится незаменимым инструментом управления. Большая неопределенность рынка, в которой приходится работать российским предпринимателям, обуславливает необходимость ведения краткосрочных бюджетов (например, ежемесячных), так как эффективное прогнозирование в средне- и долгосрочной перспективе маловероятно. В то же время краткосрочное бюджетирование не позволяет даже приблизительно оценить перспективность отдельного бизнеса и всего предприятия в целом. Наиболее разумной альтернативой является ведение сразу двух бюджетов - долгосрочного (1-5 лет) и краткосрочного (1-3 месяца).

При этом долгосрочный бюджет предназначен для анализа перспективы деятельности компании (чего не увидеть в краткосрочном бюджете), а краткосрочный бюджет - для управления и контроля за текущей деятельностью предприятия (применение долгосрочного бюджета в данных целях малоэффективно). Долгосрочный бюджет, как правило, допускает корректировки и менее детализирован, чем краткосрочный. Рекомендуется вести скользящий долгосрочный бюджет с периодом скольжения, например, в один квартал.

Корректировка плана в краткосрочном бюджете нежелательна даже при наличии форс-мажорных обстоятельств. Если корректировать план в течение бюджетного периода, то по его окончании фактические значения будут близки к плановым, и анализ исполнения бюджета не зафиксирует существенных отклонений. Если же план бюджета не менять после его утверждения, то в конце отчетного периода в бюджете отразятся все значимые отклонения, по которым будут установлены их причины и сделаны оргвыводы (корректирующие мероприятия) на следующий бюджетный период.

Выбор бюджетного периода должен быть обоснован потребностями управления. Из практики известен случай, когда простой перенос начала бюджетного периода с 1-го на 5-е число календарного месяца вносил путаницу в регламент предоставления операционных бюджетов на несколько месяцев. Сотрудники, отвечавшие за разработку бюджетов своих ЦФО, в силу некоторых (например, психологических) факторов долго не могли запомнить сроки начала бюджетного периода. Для лучшей сопоставимости бюджетов в компаниях может быть принят четырехнедельный бюджетный период, но, так или иначе, сроки и продолжительность бюджетного периода должны быть удобны менеджменту.

При работе с бюджетом необходимо учитывать возможное изменение обстоятельств и быть готовым к корректировке запланированной программы действий. Очевидно, что бюджет, являющийся, по сути, количественным отражением данной программы, также претерпит изменения. Относительно недавно в нашей стране стала применяться в работе концепция риск-менеджмента, управления, снижающего риски предприятия. В соответствии с этой концепцией необходимо постоянно анализировать существующие риски и применять меры по их нейтрализации. Все риски могут быть поделены на две основные группы: риск потери доходов и риск увеличения расходов. Оценить риск можно рассчитав отношение суммы возможного убытка от наступления рискового события (осуществления риска) к сумме планируемого дохода. Обычно при колебаниях данного показателя между 10-20% данные финансовые потери можно оценивать как средние, менее 10% или более 20% - низкими и высокими соответственно.

В целях управления бюджет должен быть достаточно детализирован, так как при слишком агрегированных статьях затрат управление издержками становится затруднительным, бюджет теряет свою прозрачность.

Негативно на процесс бюджетирования влияют частые изменения статей доходов/расходов, особенно разделение одной статьи на несколько, и наоборот. Вследствие этого теряется сопоставимость бюджета с бюджетами прошлых периодов и затрудняется прогнозирование будущих бюджетов.

Процесс бюджетирования можно представить как цепочку управленческих действий: сначала сверху, от генерального директора, поступает информация о целях и стратегии предприятия вниз, к руководителям подразделений, затем снизу вверх поступают первоначально составленные проекты бюджетов ЦФО, которые после корректировки принимаются и доводятся обратно снизу вверх до начальников ЦФО. Составление первоначальных проектов бюджета должно происходить «снизу вверх», т.е. с нижнего уровня подразделений к верхним. При этом менеджеры нижнего звена должны

учитывать в процессе планирования бюджетов своих ЦФО стратегические указания руководства. В ситуации, когда руководство держит в секрете от руководителей ЦФО свои стратегические планы, эффект от бюджетирования резко уменьшается, так как планируемые менеджерами бюджеты не будут соответствовать фактическому направлению развития предприятия.

Важно при составлении бюджета руководствоваться принципом декомпозиции. Данный принцип заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня.

Типичной ошибкой планирования бюджета является то, что он зачастую основывается на показателях бюджетов предыдущих периодов. При планировании бюджета по принципу «от достигнутого» может проявляться отрицательная тенденция сохранения существовавшей ранее структуры расходов несмотря на возможные изменения условий хозяйствования и целей организации. В то же время при неизменности целей, условий и обстоятельств деятельности организации, при формировании бюджета полезно опираться на последние данные об ожидаемом исполнении бюджета текущего периода.

Другой принцип планирования - «с нулевого базиса» - ориентируется на достижение поставленных целей и привлечение необходимых для этого ресурсов. Он заставляет менеджеров задумываться о приоритетах деятельности своих ЦФО, в то время как первый метод может обернуться механическим перенесением цифр из прошлого бюджета в следующий с поправкой на инфляцию.

Руководствуясь данными положениями, можно значительно ускорить создание полноценной системы бюджетирования, играющей ключевую роль в управлении финансами, обеспечив тем самым условия для дальнейшего развития и процветания компании.

Необходимо также отнести совершенствование финансовой службы предприятия и повышения профессионального уровня финансовых менеджеров, экономистов и бухгалтеров.

Для повышения эффективности системы планирования руководитель ООО «Астат» должен поставить две цели:

- перед коммерческой службой - увеличить услуги за счет использования исправной техники и механизмов другим организациям и добиться сверхплановой выручки;

- перед финансовой службой - снизить затраты и получить прибыль за счет прочей реализации и доходов по внереализационным операциям.

Обычные рабочие обязанности - цели, которые необходимо формулировать для того, чтобы определить, по каким результатам финансист может оценить свою работу. Для этой цели важное значение имеет письменное формулирование параметров и количественных показателей, в сравнении, с которыми можно постоянно оценивать результаты финансовой деятельности и деятельности работников и организация контроля их исполнения.

Подход исполнительного органа к контролю оказывает наибольшее влияние на контрольную среду. Благоприятная управленческая среда характеризуется системой управления, обеспечивающей высокий уровень внутренней системы коммуникаций, способствующей эффективной работе исполнительного органа, использующего систему бюджетов и отчетов об исполнении, обеспечивающую эффективность внутреннего контроля. Помимо этого предприятия, разделением обязанностей, контролем доступа к активам, документам и осуществление периодических сравнений учетных данных.

Комплектность персонала, осуществляющие контрольные функции, является важнейшей характеристикой системы внутреннего контроля. Так, частая смена бухгалтеров ведет к тому, что функции учета и контроля выполняются людьми, не имеющими достаточного опыта и делающими в силу этого больше ошибок. Новые руководители и должностные лица могут быть не в должной степени знакомы с системой учета предприятия и совершать технические и другие ошибки. Иногда служащие бухгалтерии увольняются, так как не хотят следовать некоторым процедурам учета, которые предписываются нормативами. В целом, частая сменяемость бухгалтерского персонала может быть тревожным фактом.

Очень важной характеристикой эффективной системы внутреннего контроля является должностной разделением функциональной ответственности, соответствующее разделение обязанностей является обязательным условием эффективности процедуры контроля.

Перечисленные ниже четыре вида функций должны входить в обязанности различных подразделений или различных служащих бухгалтерии ООО «Астат».

1. Санкционирование хозяйственных операций. Эту обязанность выполняют служащие, которые имеют право санкционировать записи хозяйственных операций. Санкционирование бывает общее, касающееся определенного вида операций (например, всех продаж) или специальное (например, санкционирование продажи важного актива).

2. Регистрация хозяйственных операций. Учет и запись операций (ведение отчетности), в настоящее время для регистрации хозяйственных операций все чаще используются компьютерные технологии.

3. Обеспечение сохранности активов в ходе хозяйственных операций. Подразумевается фактическое расхождение принадлежащими предприятию активами или контроль за ними.

4. Периодическое сопоставление существующих активов с суммами, записанными на счетах. Здесь предполагается регулярная инвентаризация активов, и принятие соответствующих мер в случае расхождения.

Надзор является важным элементом контрольной среды.

Персонал предприятия и компьютерные системы выполняют функции учета и процедуры контроля предприятия. Контролер, осуществляя надзор за работой работника по кредитованию, может, например, периодически сравнивать сальдо на счетах дебиторов с итоговыми данными счета.

Контролер или должностные лица могут исправлять ошибки, найденные служащими, а также принимать и санкционировать решения, касающиеся системы учета предприятия. Надзор является важным средством управленческого контроля и условием функционирования системы внутреннего контроля в целом.

Ряд работников предприятия несет ответственность за учет и регистрацию активов и обязательств. Они должны проводить периодическое сравнение записанных сумм с данными документов, подтверждающие их существование и оценку.

Служащие бухгалтерии могут осуществлять периодическое сравнение. При этом лица, проводящие сравнения, не должны заниматься санкционированием соответствующих хозяйственных операций, учетом и регистрации операций или отвечать за хранение активов.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Таковыми действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления.

Конкретным проявлением действия контрольной функции финансов в ООО «Астат» является составление и отслеживание графика выполнения финансовых мероприятий, возникновения дебиторской задолженности, возврата кредита и др.

Решения относительно создания потенциала успеха ориентированы на будущее и поэтому базируются на прогнозах развития релевантных факторов. Подобные прогнозы включаются в планы в качестве предпосылок. Можно сказать, что любой стратегический план фактически базируется на совокупности предпосылок, которые должны постоянно проверяться на пригодность в случае возможных изменений.

В этой связи особое значение приобретает стратегический контроль. Так как упущения и ошибки в области стратегии выявляются спустя значительное время, то стратегический контроль нацелен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок курса в будущем. В области стратегического контроля выделяют три элемента- контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Речь идет в первую очередь о том, чтобы заблаговременно обнаружить деградацию задействованного потенциала успеха и появление нового. Особое значение имеют предпосылки, обусловленные потребностями клиентов. Весьма важны предпосылки, связанные с конкурентами, так как ресурсы организации ООО «Астат» теряют свою ценность именно под влиянием их активности. Наконец, необходима проверка на состоятельность и внутрифирменных предпосылок.

Этот вид контроля ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала ООО «Астат», так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенций организации. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

- соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
- достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;
- обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

Структура внутреннего контроля может быть подразделена на три составляющих: контрольная среда - набор характеристик, который определяет служебные взаимоотношения, благоприятные для контроля на предприятии; система бухгалтерского учета предприятия - политика и процедуры, касающиеся соответствующей записи

хозяйственных операций; процедуры контроля - специальные проверки, выполняемые персоналом предприятия.

Эти три составляющие во взаимосвязи обеспечивают предотвращение, выявление и исправление существующих ошибок информации и ее искажения. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие элемента- контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Речь идет в первую очередь о том, чтобы заблаговременно обнаружить деградацию задействованного потенциала успеха и появление нового. Особое значение имеют предпосылки, обусловленные потребностями клиентов. Весьма важны предпосылки, связанные с конкурентами, так как ресурсы организации ООО «Астат» теряют свою ценность именно под влиянием их активности. Наконец, необходима проверка на состоятельность и внутрифирменных предпосылок.

Этот вид контроля ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала ООО «Астат», так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенций организации. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

- соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
- достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;
- обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

Структура внутреннего контроля может быть подразделена на три составляющих: контрольная среда - набор характеристик, который определяет служебные взаимоотношения, благоприятные для контроля на предприятии; система бухгалтерского учета предприятия - политика и процедуры, касающиеся соответствующей записи хозяйственных операций; процедуры контроля - специальные проверки, выполняемые персоналом предприятия.

Эти три составляющие во взаимосвязи обеспечивают предотвращение, выявление и исправление существующих ошибок информации и ее искажения. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

В рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность.

Задача системы реализации состоит в обеспечении создания стратегического потенциала успеха, с одной стороны, и превращения его в стратегические факторы успеха - с другой.

Создание и сохранение потенциала успеха находится в тесной связи с концепцией организационного обучения. Именно на динамичных рынках способность к более быстрому, чем конкуренты, обучению рассматривается как единственный источник устойчивых конкурентных преимуществ.

При этом различаются две формы обучения - адаптивная и генеративная. Первая протекает в обстановке сложившихся на предприятии представлений, вторая же ставит под сомнение прежние установки и нацелена на создание новых моделей мышления.

Адаптивное обучение ведет, как правило, к совершенствованию устоявшихся моделей поведения в отношении повышения эффективности.

Генеративное обучение, напротив, направлено на приобретение новых знаний о продуктах, рынках, технологиях и хозяйственных процессах, с помощью которых предприятие приобретает возможность приспособиться к изменившимся условиям.

Чтобы рассчитывать на успех, ООО «Астат» должно трансформировать отвечающие рыночным шансам компетенции в рыночные конкурентные преимущества. В свою очередь эти преимущества приводят к успеху лишь в том случае, если они позитивно влияют на решения о закупках со стороны клиента. В результате образуются стратегические факторы успеха.

Способность превращать внутрифирменный потенциал в конкурентные преимущества тесно связана с рыночной ориентацией организации.

Третий компонент модели - стратегическая система контроля-обеспечивает критическую оценку действующей стратегии организации.

Чтобы заблаговременно распознать рыночные опасности и связанные с ними изменения, необходима постоянная проверка пригодности стратегических планов.

Важно правильно оценить, насколько принятые в прошлом решения еще пригодны на фоне текущего и ожидаемого развития рыночной ситуации.

Существует много различных процедур контроля, каждая из которых должна предотвращать ошибки определенного вида (или нескольких видов) и искажений информации, представленной в таблице 3. 1.

Источником информации финансового учета являются только данные бухгалтерского учета и элементы системы налогообложения. Исходными данными управленческого учета служат также нормы расхода материальных ресурсов, технологические карты, результаты исследований рынка и др.

Результаты финансового учета (финансовая отчетность) представляется по установленным формам, результаты управленческого учета - по произвольной форме, удобной для внутренних пользователей.

Таблица 3. 1 Основные категории ошибок и исправлений

Категории ошибок и искажений	Пример
Записаны хозяйственные операции, которых не было в действительности	Продажи и обязательства не существующих заказчиков
Фактически совершенные хозяйственные операции не записаны на счетах	Не зафиксирована отгрузка партии товаров заказчику
Совершены и записаны несанкционированные операции	Продажа в кредит несанкционированна, но товары отгружены и заказчику выставлен счет без требования предварительной оплаты
Хозяйственные операции зафиксированы не на тех счетах	Продажа филиалу отражена как продажа сторонним организациям, или сумма занесена на другой бухгалтерский счет
Записанные суммы не точны	Заказчику выставлен счет и записана неверная сумма продажи, так как отгруженное количество и количество на счете не совпадают и зафиксирована цена за единицу другого продукта
Учет хозяйственных операций не завершен	Данные о продажах в целом отражены на бухгалтерских счетах, но некоторые из них не отражены на соответствующих субсчетах дебиторской задолженности
Хозяйственные операции учтены не на тот период.	Отгрузка товара в январе (следующего года) записана как продажа, и предъявление счетов к оплате отнесено на декабрь. Отгрузка за декабрь записана как продажа в январе, и предъявление счетов к оплате отнесено на январь.

Финансовая информация представляется в денежных измерителях, а в управленческом учете используются любые показатели, включая натуральные, трудовые, денежные.

Учет включает в себя контрольные процедуры проверки того, что полностью ли завершен учет данных операций и соответствует ли учет общепринятым бухгалтерским стандартам.

Примером может служить сличение итоговых данных индивидуальных счетов к получению с данными бухгалтерского счета с целью определить, все ли записи на

бухгалтерском счете были отнесены на соответствующие субсчета заказчиков. Классификация подразумевает проверку правильности отнесения сумм на соответствующие счета и субсчета, а точность - проверка правильности сумм на этих счетах. Если конкретное направление контроля может быть отнесено на одно из вышеперечисленных видов, то, скорее всего оно относится к контролю системы учета предприятия. Периодизация предполагает контроль того, чтобы операции записывались в том периоде, в котором были совершены.

Это направление контроля тесно связано с проблемой реальности и полноты отражения операций после балансовой даты. Таким образом, на предприятии используют многочисленные процедуры контроля и учета. Все эти процедуры, так или иначе, направлены на предотвращение, выявление и исправленное ошибок и искажений информации семи основных видов, которые могут возникнуть в финансовых отчетах.

Таким образом, оценка и контроль выполнения стратегий для ООО «Астат» является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целей организации.

Основными задачами контроля в ООО «Астат» являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями Компании;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки Компании;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна для Компании.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль ООО «Астат» направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы.

Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация достижению поставленных целей Компании. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей ООО «Астат».

3.2. Обоснование предложений по совершенствованию планирования ООО «Астат»

Прогнозируя эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию планирования можно использовать систему экспертной оценки предложенных мероприятий.

Рассчитаем среднюю прибыль предприятия по прогнозу, если в зависимости от реализации мероприятий возможно шесть сценариев и вероятность каждого сценария, рассчитанная экспертным путем.

Таблица 3.1 - Расчет прибыли от реализации мероприятий по методу сценариев

Вариант	Объем продаж, усл.ед.	Балл	Затраты, тыс. руб. (расчет)	Прибыль тыс. руб. (расчет)	Вероятность Гр. 3/100
«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»
1. Абсолютный успех	2000	5	2000x10 + 3000 = -23000	18x2000-23000 = 13000	0,05
2. Активная реализация мероприятий	1800	15	1800x10 + 3000 = -21000	18x1800-21000 =11400	0,15
3. Нормальный Темп реализации мероприятий	1600	38	1600x10+3000 = 19000	1600x18-19000 = 9800	0,38
4. Темп реализации мероприятий ниже среднего	800	27	80.0x10 + 3000 = 11000	800x18-11000 = 3400	0,27
5. Плохие результаты реализации мероприятий и	500	13	500x10 + 300 = -8000	500x18-8000=1000	0,13
6. Застойный период	200	2	100x10 + 3000 = 5000	200x18-5000 = -1400	0,02
Итого			100		
7. Наиболее возможное значение результативного фактора- прибыли: 13000 × 0,05 + 11400 × 0,15 + 9800 × ×0,38 + 3400 × 0,27 + 1000 × 0,13 -1400×0,02=7104					

Таким образом, согласно методу сценариев наиболее возможное значение результативного фактора прибыли соответствует 7104 тыс. руб. Это подтверждает то, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы планирования на предприятии целесообразны к внедрению.

Помимо этого необходимо отметить, что внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности; - вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;

- быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;

- скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;

- повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Ожидаемые результаты после внедрения бюджетирования:

- внедрение процедур регулярного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета;

- обучение специалистов финансовых служб методикам финансового планирования и анализа;

- составление годового бюджета предприятия;

- улучшение управляемости компании за счет наделения полномочиями, установления ответственности менеджеров компании и совершенствования оргструктуры;

- улучшения финансовых показателей работы компании за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.

Таким образом, содержание проведенной работы выражается в достижении существенных результатах исследования.

Заключение

Все исследования, проведенные в курсовой работе, обосновывают необходимость внедрения механизма бюджетного планирования в практику российских предприятий как универсального инструмента управления. Так как бюджетирование способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышении качества бизнес-процессов, и достижении стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

Предприятию нужно осуществлять планирование и контроль в двух основных экономических областях. Речь идет о прибыльности (рентабельности) его работы и финансовом положении. Поэтому бюджет (план) по прибыли и финансовый план (бюджет) являются центральными элементами внутрифирменного планирования.

На предприятии необходимо проводить планирование использования как основного, так и оборотного капитала. Важным фактором планирования использования оборотного капитала является планирование времени поступления дохода и расхода. Наличие оборотного капитала предприятия должно покрывать расходы со времени начала производства до оплаты продукта потребителем.

Таким образом, содержание проведенной работы выражается в достижении следующих, наиболее существенных, результатах исследования.

Во-первых, автором детализированы основные принципы построения эффективной системы внутрифирменного планирования, такие как использование «скользящего периода», построение рациональной финансовой структуры и обеспечение ясной целевой установки.

Во-вторых, выделены обязательные условия организации бюджетного процесса: наличие методологической и методической базы, существование системы управленческого учета как фильтро-релевантной информации для исходных показателей бюджета; обязательные составляющие организационной структуры на основе группировки по местам затрат и центрам ответственности; внедрение программной компоненты.

В-третьих, определены составляющие технологии составления сводного бюджетирования как видов и форм операционных бюджетов, разработки целевых показателей и порядка консолидации.

В-четвертых, выявлены и конкретизированы внутренние и внешние факторы, препятствующие полной реализации функций бюджетирования в ООО «Астат».

В-пятых, автором предложен экономический механизм оценки показателей системы бюджетирования ООО «Астат» с целью осуществления эффективного контроля за достижением оперативных и стратегических целей предприятия.

В-шестых, систематизирована совокупность внутренней отчетности на базе плановых и фактических данных, уточнены плановые показатели.

В-седьмых, обобщены параметры прогнозирования в целях корректировки показателей генерального (сводного) бюджета.

Список использованных источников литературы

1. Анисимов О. С. Организационное поведение - М: Экономика, 2009. - 466с.
2. Армстронг М.: Основы менеджмента; - Ростов на Дону, 2010. - 502 с.
3. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.: Маркетинг; Москва, Экономика, 2009
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 84с.
5. Балабанов Н.Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2010- - 110с.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. - М.: Ника-Центр, 2009. - 58с.
7. Бородина Е.И. Финансы предприятий. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010.-208с.
8. Бочаров В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 39с.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2009. -40 с
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп.-М., 2009. -296с.
11. Воробьев П., Ф. Земеров Ф. Бюджетирование производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №6. — с.112.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 50с.
13. Дроченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. // Финансовый директор. - 2009. - №5 - с.56.
14. Дружинин А.И. Фирма в условиях рынка: организация, планирование, мотивирование. - Ульяновск.: Ульян. Дом печати, 2010. - 104с.
15. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 48 с.
16. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 56с.
17. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. - М.: Дело и сервис, 2009. -78с.
18. Глушаков В. Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - Мн. «Экоперспектива», 2010 -167 с.
19. Каткало В.С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к "стратегической теории фирмы" // Эконом, наука соврем. России. - 2009. - N 4. - С.83-94.

20. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во Проспект, 2009. - 64с.
21. Маркова В. Д., Кузнецова С. А.. Стратегический менеджмент. - М., 2008.-С. 47
22. Мокичев С. В. Стратегическое управление: Учебное пособие - Казань:Центр инновационных технологий, 2009 - 273 с.
23. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления - 2009. - N 6. - С.89-94.
24. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент: Учебник. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2009. - 58с.
25. Савина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности. - М.: Экономика, 2008. - 52с.
26. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. - Киев: Издательский дом «Максимум», 2009. - 56с.
27. Салтыкова Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. - 43с.
28. Самочкин В.В. Калюкин А. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Гумашзавод»). // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №2. - с.89.
29. Самсонова Н.Ф. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2009.-95С.
30. 35. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. - 2008. - №3. - с.23-42.
31. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. - М.: Изд-во «Перспектива», 2009. - 56с.
32. Управление предприятием и анализ его деятельности/Под ред. СЮ. Наумова. Изд-во саратовского университета, 2009. - 68с.
33. Фролов Д.И. Стратегическое управление и планирование на предприятии // Экономика и коммерция. Электрон, пром-сть. - 2009. - Вып.4. - С.3-20.
34. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 43с.
35. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. -М.: ИКЦ «Март»; Ростов-на-Дону: «Март», 2006.-92с.
36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. - М.: ИНФРА-М, 2009.-43с.